



## Ambidestria Organizacional para Inovação em Pequenas Empresas

### *Organizational Ambidexterity to Innovate in Small Businesses*

### *Ambidestria organizacional para la innovación en pequeñas empresas*

doi: 10.5020/2318-0722.2025.31.e16248

**Lucas Silva Silveira** 

Graduado em Administração de Empresas pela Universidade Unisinos, em Porto Alegre, Brasil. Atualmente, ele trabalha como diretor do Instituto Empreendedorismo de Verdade e como CEO e fundador da Startta.

**Amanda Wolek Rocha** 

Mestrado em administração de empresas pela Universidade Unisinos, atualmente está cursando doutorado em administração de empresas na mesma universidade. Seu principal interesse de pesquisa está relacionado à teoria institucional, legitimidade e negócios internacionais.

**Jefferson Marlon Monticelli** 

Professor assistente na Universidade Unisinos. Ele possui pós-doutorado pelo Departamento de Gestão da Produção e Operações da Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo (FGV EAESP), São Paulo, Brasil. Ele foi aluno visitante no Departamento de Estudos Empresariais da Universidade de Uppsala, Suécia, durante seu doutorado.

#### Resumo

A ambidestria organizacional é essencial para entender como as empresas equilibram diferentes formas de inovação, incremental e exploratória, assegurando adaptação às mudanças e competitividade. Por tanto, este estudo busca compreender como a ambidestria organizacional se manifesta durante o processo de transição organizacional e de que forma contribui para a expansão de mercado e adaptação estratégica de pequenas empresas em mercados emergentes. A ambidestria, composta por *exploitation* e *exploration*, representa, respectivamente, a melhoria contínua de processos existentes e a exploração de novas oportunidades de negócio, sendo fundamental para enfrentar desafios em ambientes de rápida transformação e recursos escassos. Embora amplamente estudada em grandes corporações e setores de alta tecnologia, sua aplicação em pequenas empresas, especialmente em situações de transição organizacional, ainda é pouco compreendida. A análise se deu por meio de grupos focais com gestores e colaboradores de duas empresas que compartilham o mesmo núcleo de competências. Os resultados indicam que, mesmo diante de limitações de recursos humanos e financeiros, é possível alcançar uma ambidestria sequencial e contextual simultaneamente, equilibrando eficiência operacional e inovação. Em termos teóricos, a pesquisa contribui para a compreensão de como pequenas empresas desenvolvem capacidades ambidestras durante processos de transição organizacional. De maneira prática, oferecem-se subsídios para gestores que enfrentam o desafio de equilibrar eficiência operacional e inovação em contextos de mudança e restrição de recursos.

**Palavras-chave:** *exploitation*; *exploration*; ambidestria; inovação; pequenas empresas.

#### Abstract

*Organizational ambidexterity is essential to understanding how companies balance different forms of innovation, incremental and exploratory, ensuring adaptation to change and competitiveness. Therefore, this study seeks to understand how organizational ambidexterity manifests itself during the organizational transition process and how it contributes to market expansion and strategic adaptation of small companies in emerging markets. Ambidexterity, composed of exploitation and exploration, represents, respectively, the continuous improvement of existing processes and the exploration of new business opportunities, which is essential for facing challenges in rapidly changing environments with scarce resources. Although widely studied in large corporations and high-tech sectors, its application in small businesses, especially in situations of organizational transition, is still poorly understood. The analysis was carried out through focus groups with managers and employees from two companies that share the same core competencies. The results indicate that, even in the face of human and financial resource constraints, it is possible to achieve sequential and contextual*

*ambidexterity simultaneously, balancing operational efficiency and innovation. In theoretical terms, the research contributes to the understanding of how small companies develop ambidextrous capabilities during organizational transition processes. In practical terms, it offers support to managers who face the challenge of balancing operational efficiency and innovation in contexts of change and resource constraints.*

**Keywords:** *exploitation; exploration; ambidexterity; innovation; small businesses.*

## **Resumén**

*La ambidexteridad organizacional es esencial para comprender cómo las empresas equilibran diferentes formas de innovación, incremental y exploratoria, asegurando la adaptación a los cambios y la competitividad. Por lo tanto, este estudio busca comprender cómo se manifiesta la ambidexteridad organizacional durante el proceso de transición organizacional y de qué manera contribuye a la expansión del mercado y la adaptación estratégica de las pequeñas empresas en los mercados emergentes. La ambidexteridad, compuesta por explotación y exploración, representa, respectivamente, la mejora continua de los procesos existentes y la exploración de nuevas oportunidades de negocio, siendo fundamental para afrontar los retos en entornos de rápida transformación y recursos escasos. Aunque ha sido ampliamente estudiada en grandes corporaciones y sectores de alta tecnología, su aplicación en pequeñas empresas, especialmente en situaciones de transición organizacional, aún es poco comprendida. La análisis se realizó a través de grupos focales con gerentes y empleados de dos empresas que comparten el mismo núcleo de competencias. Los resultados indican que, incluso ante las limitaciones de recursos humanos y financieros, es posible alcanzar una ambidexteridad secuencial y contextual simultáneamente, equilibrando la eficiencia operativa y la innovación. En términos teóricos, la investigación contribuye a la comprensión de cómo las pequeñas empresas desarrollan capacidades ambidiestras durante los procesos de transición organizacional. En la práctica, ofrece apoyo a los gerentes que enfrentan el desafío de equilibrar la eficiencia operativa y la innovación en contextos de cambio y restricción de recursos.*

**Palabras clave:** *explotación; exploración; ambidestreza; innovación; pequeñas empresas.*

---

Com base em sua operação de negócios, sua empresa consegue construir um novo caminho para crescimento? Muitas empresas apresentam dificuldade para responder esta pergunta, pois sua estrutura não está preparada para aperfeiçoar sua operação ou para gerar novas perspectivas de negócio. A elevada taxa de mortalidade das pequenas empresas intensifica a necessidade de estratégias organizacionais voltadas à melhoria contínua e à adaptação ao ambiente competitivo (Clauss et al., 2021; Reischl et al., 2022). A ambidestria, portanto, é uma abordagem cujo foco é o aumento de participação de mercado ou a diminuição de riscos em longo prazo a partir da compreensão dos desafios relacionados a conceitos práticos para a gestão em pequenas empresas. Seus conceitos centrais são: *exploitation* e *exploration* (Reischl et al., 2022). A *exploitation* refere-se à melhoria contínua com foco na eficiência, disciplina, produção, seleção, implementação e execução no curto prazo, tendo como alvo o aprofundamento do entendimento e as competências já consolidadas dentro da estrutura organizacional. Já a *exploration* tem como fundamento a descoberta e possui, ainda, um foco diversificado, baseado em longo prazo, emergindo com profundidade em atividades, por meio da curiosidade inicial até a realização de avanços (March, 1991). Esses conceitos têm se mostrado promissores para enfrentar as demandas de adaptação e crescimento em mercados voláteis (O'Reilly & Tushman, 2013; Sun et al., 2023).

Grande parte da literatura sobre ambidestria concentra-se em grandes corporações e contextos de alta intensidade tecnológica. Apesar do avanço teórico nas últimas duas décadas, a compreensão sobre como pequenas empresas desenvolvem e sustentam a ambidestria organizacional permanece limitada, especialmente em situações de recursos escassos e mudanças estruturais como processos de transição organizacional e reconfiguração de modelos de negócios (Brix, 2020; Peng et al., 2022; Reischl et al., 2022; Voss & Voss, 2013). Estudos (Bérard & Fréchet, 2020; Reischl et al., 2022) apontam que, embora essas empresas consigam equilibrar *exploitation* e *exploration* sob condições de restrição de recursos, os mecanismos que sustentam esse equilíbrio ainda são pouco compreendidos. Outras pesquisas recentes (Kokubun, 2025; Silva et al., 2025) têm ampliado o escopo conceitual da ambidestria, incluindo dimensões digitais, sustentáveis e colaborativas, mas ainda carecem de evidências empíricas sobre os elementos integradores entre os diferentes tipos de ambidestria.

Estudos como os de Jaidi et al. (2022) investigam a ambidestria em pequenas empresas criativas na Ásia e demonstram que líderes ambidestros promovem o desempenho inovador por meio do aprendizado organizacional, reforçando a importância de mecanismos cognitivos e culturais para sustentar a ambidestria em ambientes dinâmicos. Este estudo reforça a necessidade de pesquisas que identifiquem os elementos integradores entre os diferentes tipos de ambidestria. Ademais, estudos qualitativos que analisam a transição entre estruturas organizacionais distintas em empresas de serviços, explorando como práticas ambidiestras emergem nesse processo, ainda não explicam o fenômeno de maneira convincente (Brix, 2020; Wójcik-Karpacz, et al., 2019). Nesse sentido, pequenas empresas

de serviços em mercados emergentes, especialmente no Brasil, tornam-se um campo empírico adequado para este tipo de investigação (Ochie et al., 2022).

A literatura indica que a ambidestria durante a transição organizacional depende de configurações de redes internas e práticas coerentes entre *exploitation* e *exploration* (Belik & Knudsen, 2022; Zhang & Zhang, 2022). Ademais, pesquisas (Kokubun, 2025; Reischl et al., 2022) têm aprofundado a compreensão sobre como diferentes tipos de ambidestria se manifestam de forma interdependente. Considerando que a ambidestria contextual e a sequencial enfatizam a capacidade de alternar entre atividades de *exploration* e *exploitation*, seja em uma unidade organizacional, seja ao longo do tempo (O'Reilly & Tushman, 2013; Reischl et al., 2022), entende-se que as organizações podem evoluir por meio de ciclos dinâmicos de adaptação (Kokubun, 2025). Em pequenas empresas, a coexistência desses dois tipos de ambidestria constitui uma estratégia essencial de sobrevivência e crescimento, diante das restrições de recursos e da necessidade constante de inovação (Bérard & Fréchet, 2020; Silva et al., 2025). Portanto, foi definida a seguinte questão de pesquisa: "Como a ambidestria organizacional apoia a expansão de mercado e a adaptação estratégica em pequenas empresas?". Diante disso, este artigo busca compreender como a ambidestria organizacional se manifesta durante o processo de transição organizacional e de que forma contribui para a expansão de mercado e adaptação estratégica de pequenas empresas em mercados emergentes. Esta análise deu-se por meio do estudo da transição entre duas organizações que compartilham o mesmo núcleo de competências: *branding*, produção de conteúdo e *marketing* digital. A partir da aplicação de grupos focais com gestores e colaboradores envolvidos diretamente na transformação, buscamos compreender como práticas de *exploitation* e *exploration* se manifestaram na criação e consolidação de um novo modelo de negócio.

O presente estudo contribui de duas formas. Primeiramente, em termos teóricos, evidenciando que a ambidestria contribui com as pequenas empresas, uma vez que auxilia em suas melhorias contínuas, na criação de um novo futuro e sustentabilidade do negócio. Essas contribuições corroboram os estudos que afirmam que *exploitation* concentra-se no aperfeiçoamento contínuo, visando à otimização e à economia de custos; e que a *exploration* fomenta a inovação e a exploração de novos mercados (Clauss et al., 2020; Reischl et al., 2022). Em contraste com Reischl et al. (2022) – que destacam o dilema vivido pelas pequenas empresas, e retratam que o equilíbrio entre as abordagens se torna crítico, devido à limitação de recursos financeiros e humanos –, foi constatada uma ambidestria sequencial e contextual simultaneamente, mesmo com escassez de colaboradores e recursos. Em segundo lugar, em caráter gerencial, os resultados desta pesquisa poderão ser utilizados por profissionais da área de gestão empresarial, pois as descobertas possuem um caráter prático e evidenciam como a ambidestria e suas abordagens ocorrem no dia a dia de uma pequena empresa, demonstrando suas características e seus marcos fundamentais para que ela aconteça. Por fim, espera-se também fornecer *insights* para ajudar as pequenas empresas a expandirem seus mercados e sua eficiência operacional.

## Ambidestria Organizacional

O conceito de ambidestria foi introduzido por Duncan (1976), discorrendo sobre a capacidade de uma organização ao conduzir eficientemente suas operações atuais enquanto, simultaneamente, adapta-se às constantes transformações do cenário de negócios, ou seja, a capacidade da empresa de se adaptar e reconfigurar, a fim de atender as rápidas mudanças (Helfat et al., 2007). Tushman e O'Reilly (1996) sugeriram estabelecer sistemas autônomos para inovação e eficiência, separados estruturalmente. Posteriormente, os autores afirmaram que a ambidestria tratava-se de uma capacidade dinâmica, dividida em duas grandes frentes: a primeira é da empresa, com referência a reconfigurar os ativos e as capacidades existentes, e a segunda baseada no desenho organizacional (O'Reilly & Tushman, 2008).

Os termos *exploitation* e *exploration* foram introduzidos por March (1991) enriquecendo o debate sobre ambidestria organizacional, apontando que as operações ligadas à *exploitation* tendem a oferecer *feedbacks* claros e rápidos, pois sua natureza é certa e bem definida, enquanto a *exploration* foca na busca por novas ideias, mercados ou relações, trazendo uma maior incerteza nos resultados e horizontes temporais mais prolongados e indeterminados. Argumentou-se, então, que, para uma empresa ser considerada ambidestra, ela necessita mudar sua estrutura para iniciar e executar a inovação (Duncan, 1976), utilizando *exploitation* e *exploration*, simultaneamente (Tushman & O'Reilly, 1996).

A relação entre *exploitation* e *exploration* é influenciada pelo contexto empresarial, sendo mais evidente em corporações de maior porte em contraste com as de menor porte, em que a ambidestria se manifesta com assertividade em situações incertas e quando há uma disponibilidade adequada de recursos (O'Reilly & Tushman, 2013).

Sun et al. (2023) e Teece et al. (2016) destacam o papel da ambidestria como uma capacidade dinâmica crucial para a reconfiguração organizacional e o desenvolvimento de vantagem competitiva. Estudos mais recentes têm também reforçado que a ambidestria não deve ser compreendida apenas como a coexistência entre atividades *exploitation* e *exploration*, mas como uma competência estratégica e dinâmica que sustenta a adaptação organizacional em contextos de mudança (Silva et al., 2025), pois ajuda a resolver o dilema da diferenciação *versus* o custo; e ajuda na realocação e na reconfiguração de habilidades e ativos organizacionais para permitir que a empresa explore competências existentes e desenvolva novas (Markides & Chari-tou 2004; O'Reilly & Tushman, 2013; Taylor & Helfat, 2009).

Uma análise bibliométrica evidencia a ampliação do campo teórico, destacando novas abordagens sobre o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* e a integração com temas como sustentabilidade, digitalização e liderança

(Aftab et al., 2022). Nesse sentido, as diversas perspectivas sobre a ambidestria continuam a influenciar a maneira como as empresas abordam os desafios da mudança e da inovação (Raisch & Birkinshaw, 2008). Contudo, pouco se sabe sobre como empresas de menor porte, especialmente em mercados emergentes, desenvolvem capacidades ambidestras sob condições de restrição (Reischl et al., 2022; Voss & Voss, 2013).

Em geral, pequenas empresas enfrentam desafios singulares, como escassez de recursos financeiros e capital humano limitados (Brix, 2020), no entanto, suas agilidades e proximidades com os mercados podem favorecer a adoção de estratégias ambidestras, sobretudo na forma contextual (Reischl et al., 2022). Nesses casos, os mesmos indivíduos precisam alternar entre tarefas de melhoria contínua e exploratórias, o que exige uma cultura organizacional flexível e lideranças engajadas (O'Reilly & Tushman, 2013; Smith et al., 2010). Outrossim, estudos empíricos recentes (Clauss et al., 2021; Jaidi, Liu & Ahmad, 2022; Peng et al., 2022; Reischl et al., 2022; Shiu et al., 2023) demonstram que as pequenas empresas são capazes de desenvolver formas híbridas de ambidestria, conciliando *exploitation* e *exploration* por meio de práticas cotidianas, sugerindo que a combinação entre ambidestria sequencial e contextual pode ser particularmente relevante, pois permite a alternância ou combinação de momentos de *exploitation* e *exploration* conforme as demandas do ambiente.

Essa perspectiva amplia a compreensão da ambidestria organizacional ao evidenciar seu caráter comportamental e contextual, mais dependente de práticas e interações do que de arranjos estruturais formais. Além disso, autores como Belik e Knudsen (2022) e Brix (2020) sustentam que a ambidestria emerge de microfundamentos, isto é, de ações e aprendizados situados, e deve ser entendida como resultado de processos sociais e cognitivos que conectam indivíduos e rotinas à adaptação organizacional, destacando uma carência na literatura acerca de investigações que explorem como esses processos ocorrem, especialmente durante períodos de transição estrutural ou reconfiguração estratégica.

## Tipos de Ambidestria

Tradicionalmente, segundo O'Reilly & Tushman (2013), a literatura distingue entre ambidestria estrutural, sequencial e contextual. Esses autores, por meio da teoria do "equilíbrio pontuado", sugeriram que as empresas passam por transformações pontuais, adaptando-se às mudanças ambientais ao reconfigurar suas estruturas e operações. A estrutural baseia-se na separação de unidades de negócio com objetivos distintos, umas voltadas à eficiência e outras à inovação, sendo mais viável em grandes empresas com recursos abundantes (O'Reilly & Tushman, 2013). Esta propõe equilibrar *exploitation* e *exploration* por meio da busca simultânea de ambas, gerenciando a tensão entre eficiência e inovação (Úbeda-Garcia et al., 2020) e sendo associada ao desempenho empresarial (He & Wong, 2004; Jansen, 2009). Segundo O'Reilly e Tushman (2008), essa abordagem não se limita a divisões formais para *exploitation* e *exploration*, mas envolve habilidades, sistemas, recompensas, processos e culturas diferenciadas, todos alinhados internamente. Essas divisões são unificadas por uma visão estratégica global, valores e mecanismos de coordenação que permitem a otimização de recursos comuns (Kolster, 2021; O'Reilly et al., 2009; O'Reilly & Tushman, 2004), enquanto a liderança desempenha papel fundamental na articulação e sustentação dessas tensões estratégicas (O'Reilly & Tushman, 2013; Smith et al., 2010).

Já a ambidestria sequencial ocorre quando uma organização alterna, ao longo do tempo, períodos de *exploitation* e de *exploration* (Tushman & Romanelli, 1985). Esta, analisada por Laplume e Dass (2012), em uma pesquisa longitudinal (trajetória de 65 anos), indica que os primeiros 25 anos da empresa foram marcados por práticas sequenciais de *exploitation* e *exploration*, seguidas por formas simultâneas dessas atividades. Estudos recentes, como Shu et al. (2023), avaliaram essa dinâmica em ecossistemas específicos, como o Android.

Por fim, a ambidestria contextual manifesta-se no nível individual e comportamental, quando os mesmos colaboradores alternam entre tarefas exploratórias e rotineiras dentro de uma mesma estrutura, sem divisões formais (Birkinshaw & Gibson, 2004). Essa forma surge como uma alternativa para equilibrar a tensão entre *exploitation* e *exploration*, por meio de comportamentos organizacionais que conciliam alinhamento e adaptabilidade dentro de uma mesma unidade de negócios (O'Reilly & Tushman, 2013). Esse equilíbrio depende de um ambiente organizacional que promova metas desafiadoras (*stretch* ou estiramento), disciplina e confiança, incentivando os indivíduos a exercerem autonomia sobre como conciliar demandas conflitantes (Birkinshaw & Gibson, 2004).

A literatura contemporânea tem expandido as tipologias clássicas, incluindo novas configurações como a ambidestria digital e a ambidestria sustentável, que envolvem a integração entre práticas de inovação, transformação digital e responsabilidade social (Kokubun, 2025). Essa evolução conceitual amplia o entendimento da ambidestria como fenômeno multinível, no qual estratégias, cultura e tecnologias convergem para equilibrar eficiência e inovação.

## Ambidestria em Pequenas Empresas

As pequenas empresas operam sob restrições significativas de recursos humanos, financeiros e tecnológicos, o que limita suas capacidades de investir simultaneamente em atividades de *exploitation* e *exploration*. A literatura enfatiza que, diferentemente das grandes corporações, essas organizações carecem de estruturas formais, capital de risco e departamentos especializados em inovação, o que exige formas mais flexíveis de gestão da ambidestria (Bérard & Fréchet, 2020; Lubatkin et al., 2006). Nesses contextos, a ambidestria tende a emergir por meio da reconfiguração



dinâmica de competências e do acúmulo de conhecimento tácito, sustentados por lideranças capazes de alternar entre foco operacional e exploração de novas oportunidades (O'Reilly & Tushman, 2013; Raisch & Birkinshaw, 2008). Estudos recentes também sugerem que, em ambientes de restrição de recursos e alta incerteza, como nas pequenas empresas de mercados emergentes, a capacidade de equilibrar eficiência e inovação depende da aprendizagem organizacional contínua e da adaptabilidade cultural, mais do que de investimentos estruturais (Kokubun, 2025; Reischl et al., 2022).

Outras pesquisas indicam que empresas, especialmente as pequenas empresas, podem combinar abordagens sequenciais e contextuais simultaneamente (Peng et al., 2022; Shiu et al., 2023; Sun et al., 2023). Essa configuração híbrida permite alternar entre *exploitation* e *exploration* conforme as demandas do ambiente, sem comprometer a coerência estratégica. Em pequenas empresas, tal combinação tende a emergir de forma orgânica, sustentada por lideranças próximas, aprendizado coletivo e flexibilidade organizacional (Clauss et al., 2021; Reischl et al., 2022). Adicionalmente, autores como Jaidi et al. (2022) e Úbeda-García et al. (2020) evidenciam que as condições contextuais e culturais das pequenas empresas – como a proximidade entre gestores e equipes, o baixo nível de formalização e as redes de colaboração – favorecem a emergência da ambidestria contextual. Essa característica torna-se um diferencial competitivo em mercados emergentes, em que a agilidade e a capacidade de adaptação são vitais para a sobrevivência organizacional.

Um aspecto que tem ganhado destaque é o papel da liderança ambidestra como mecanismo de integração entre *exploitation* e *exploration* (Clauss et al., 2021; Jansen, Vera & Crossan, 2008; O'Reilly & Tushman, 2011). A literatura sugere que a liderança atua como mecanismo de orquestração entre adaptação e inovação (Kokubun, 2025). Líderes ambidestros criam condições para que as tensões entre eficiência e inovação sejam canalizadas de forma produtiva, estimulando autonomia, confiança e orientação para resultados. Esse tipo de liderança é particularmente relevante em pequenas empresas, onde os gestores exercem influência direta sobre a cultura organizacional e sobre as práticas cotidianas dos colaboradores (Brix, 2020; Reischl et al., 2022).

Nesse sentido, a ambidestria em pequenas empresas depende de microfundamentos comportamentais, como a capacidade de alternar papéis, aprender com a experiência e articular coletivamente o sentido da mudança (Belik & Knudsen, 2022; Smith et al., 2010). Assim, compreender a ambidestria implica reconhecer que ela é um processo contínuo de adaptação organizacional, sustentado por práticas de liderança, confiança e aprendizagem compartilhada, elementos que se tornam centrais para explicar o sucesso de pequenas empresas em contextos de transição estratégica.

## Ambidestria Organizacional e Mudança Estratégica: Proposições Teóricas

A literatura contemporânea compreende a ambidestria organizacional como uma competência dinâmica e socialmente integrada, cuja efetividade depende da combinação entre orientação estratégica, liderança e aprendizagem organizacional (Kokubun, 2025; Silva et al., 2025). Essa noção dialoga com a literatura sobre mudança estratégica, que a define como o processo pelo qual as organizações reconfiguram suas estratégias e estruturas em resposta a pressões ambientais e internas (Ginsberg, 1988; Rajagopalan & Spreitzer, 1997). Assim, a ambidestria representa um mecanismo de mudança contínua, no qual a organização equilibra estabilidade e transformação (Dunphy & Stace, 1993; Garud & Van de Ven, 2006).

Essa abordagem holística é especialmente relevante em pequenas empresas de mercados emergentes, em que a adaptação contínua às mudanças do ambiente demanda equilibrar estabilidade operacional e inovação. Nesse sentido, uma ênfase demasiada em *exploitation* pode gerar rigidez e resistência à mudança, reduzindo a capacidade de adaptação, enquanto um foco excessivo em *exploration* pode dispersar esforços e comprometer a eficiência (March, 1991; Sun et al., 2023). Assim, a distribuição de recursos entre essas atividades molda o aprendizado e a trajetória organizacional (Sitkin, 1992; Sun et al., 2023).

Em pequenas empresas, a *exploitation* se expressa na ambidestria sequencial, quando as rotinas de melhoria contínua predominam e geram ganhos cumulativos de conhecimento e desempenho (Clauss et al., 2020; Gilsing, 2002). Tal dinâmica corresponde a mudanças estratégicas incrementais, nas quais a eficiência serve de base para adaptação futura (Dunphy & Stace, 1993). Nessa perspectiva, compreender o papel da *exploitation* é essencial para identificar como pequenas empresas aperfeiçoam suas capacidades internas, mesmo sob limitações de recursos e estrutura.

**P1.** A ambidestria sequencial atua como mecanismo de mudança incremental, permitindo que pequenas empresas alternem entre ciclos de *exploitation* e *exploration*, convertendo ganhos operacionais em capacidade de adaptação estratégica.

Em contextos de incerteza e escassez de recursos, a *exploration* se manifesta predominantemente por meio da ambidestria contextual, na qual os colaboradores equilibram rotinas e experimentações, favorecendo o *sensemaking* coletivo e a aprendizagem pela ação que é reforçada por lideranças (O'Reilly & Tushman, 2013; Reischl et al., 2022). Assim, a *exploration* se aproxima das mudanças transformacionais descritas por Dunphy e Stace (1993), permitindo que pequenas empresas ampliem seu conhecimento e identifiquem novas oportunidades.

**P2.** A ambidestria contextual impulsiona mudanças transformacionais ao estimular experimentação e aprendizagem contínuas, permitindo que pequenas empresas reconfigurem estratégias e modelos de negócio em ambientes incertos.

A coexistência entre *exploitation* e *exploration* é viabilizada pela capacidade das pequenas empresas de integrar eficiência e inovação. Essa combinação reflete uma ambidestria integrativa, que articula dimensões sequenciais e

contextuais, resultando em maior resiliência e sustentabilidade organizacional (Raisch & Birkinshaw, 2008; Reischl et al., 2022). Essa ambidestria integrativa depende de lideranças capazes de equilibrar controle e autonomia, estabilidade e mudança (Amis, Slack & Hinings, 2004). Aqui, a liderança ambidestra assume um papel central ao orquestrar recursos e alinhar objetivos aparentemente contraditórios, promovendo culturas de aprendizado contínuo e inovação disciplinada, além de atuar como agente de *future-making*, transformando intenções estratégicas em ações concretas (Brix, 2020; Kokubun, 2025; O'Reilly & Tushman, 2013; Pettit, Balogun & Bennett, 2023). ( ).

**P3.** A integração entre ambidestria sequencial e contextual, mediada pela liderança ambidestra, constitui um processo de *future-making* que sustenta a mudança estratégica contínua e fortalece a resiliência das pequenas empresas. Em síntese, a relação entre ambidestria organizacional e mudança estratégica evidenciam que a adaptação das pequenas empresas depende menos da disponibilidade de recursos e mais da capacidade cognitiva e relacional de equilibrar múltiplas lógicas de ação. Enquanto a *exploitation* fortalece a eficiência e o aprendizado incremental, a *exploration* amplia o repertório de conhecimentos e oportunidades em ambientes dinâmicos (Acciarini, Boccardelli & Peruffo, 2024). A liderança ambidestra ao orquestrar esse equilíbrio converte tensões em oportunidades de aprendizagem e transformação, impulsionando o desempenho e a sustentabilidade organizacional.

Método

Este estudo adota uma abordagem qualitativa e interpretativa com o objetivo de compreender como a ambidestria organizacional se manifesta durante o processo de transição organizacional e contribui para a expansão de mercado e adaptação estratégica de pequenas empresas em mercados emergentes. Para tanto, utilizamos as empresas Feito e Startta, que compartilham a mesma liderança e base de competências – *branding*, produção de conteúdo e *marketing* digital –, a fim de compreender como a eficiência da *exploitation* na empresa Feito e a *exploration* de novas oportunidades por meio da Startta, *spin-off* originada a partir da Feito, que se articulam a partir do núcleo central de competências da empresa. A pesquisa foi desenvolvida como um estudo de caso único, exploratório e retrospectivo, com foco na experiência organizacional vivida durante a criação de uma nova estrutura de negócio.

A escolha por um estudo de caso único se justifica pela possibilidade de aprofundar a análise de um fenômeno complexo e contextualizado, permitindo capturar os sentidos atribuídos pelos atores à transformação organizacional vivida (Yin, 2015). O protocolo de estudo de caso pode ser encontrado no Apêndice A.

Coleta de Dados

Os dados foram coletados a partir de duas fontes principais. Primeiramente, por meio de grupos focais, realizados com colaboradores e gestores das duas organizações. A escolha dos participantes deu-se a partir dos seguintes critérios: i) sócios das empresas; ii) colaboradores que estiveram presente durante a transição; e iii) clientes ou pessoas próximas que estiveram envolvidos durante a transição. Ao total, sete convidados participaram dos grupos focais, conforme se apresenta na Tabela 1.

Tabela 1

Lista de Participantes dos Grupos Focais

| Participantes  | Código | Cargo / Função  | Formação                        | Idade | Vínculo                    | Data de Início |
|----------------|--------|-----------------|---------------------------------|-------|----------------------------|----------------|
| Participante 1 | P1     | Financeiro      | Administração                   | 42    | 2 – Colaborador            | jan/21         |
| Participante 2 | P2     | Comercial       | Jornalismo                      | 36    | 1 – Sócio                  | abr/21         |
| Participante 3 | P3     | Atendimento     | Jornalismo                      | 34    | 1 – Sócio                  | mar/21         |
| Participante 4 | P4     | Criação         | Jornalismo                      | 34    | 1 – Sócio                  | mar/21         |
| Participante 5 | P5     | Comercial       | Técnico Transações Imobiliárias | 43    | 2 – Colaborador            | jan/19         |
| Participante 6 | P6     | Financeiro      | Arquitetura                     | 40    | 2 – Colaborador            | jan/23         |
| Participante 7 | P7     | Cliente / Amigo | Publicidade                     | 44    | 3 – Envolvido na transição | Todo período   |

Ambos os grupos focais tiveram uma duração em torno de uma hora e dez minutos e foram conduzidas por meio da ferramenta Meet do Google, com captação e gravação de áudio e vídeo. Os grupos focais foram conduzidos por uma mediadora, por meio de uma dinâmica em um *workshop* interativo, por meio de uma lousa digital denominada Mural. Houve, também, a participação de um observador com o objetivo de entender a percepção de cada participante. O roteiro utilizado para a realização dos grupos focais encontra-se no Apêndice B.

Em seguida, coletaram-se dados de fontes secundárias como o *site* e redes sociais das empresas, atas de reunião, e contratos de trabalho dos colaboradores que participaram dos grupos focais. Além disso, destaca-se a observação participante de alto engajamento por parte de um dos autores, com o objetivo de compreender, em

profundidade, as práticas cotidianas, bem como de ter acesso direto e prolongado às rotinas, processos decisórios e interações organizacionais – o que permitiu captar aspectos tácitos e informais da ambidestria organizacional. Ressalta-se que essa observação participante resultou em uma atuação mais reflexiva e em uma triangulação rigorosa das evidências para mitigar vieses decorrentes da inserção do pesquisador no campo (Flick, 2013). Portanto, esses dados foram triangulados com os dados primários com o intuito de obter saturação teórica.

### Codificação e análise de dados

A análise dos dados foi conduzida com base nos princípios da análise de conteúdo temática (Bardin, 2016), estruturada em três etapas: i) redução dos dados; ii) exibição de dados; e iii) conclusões e verificações (Miles & Huberman, 1994). Para a codificação, utilizou-se uma análise de modelo (Brooks et al., 2015) para desenvolver um sistema de codificação hierárquica. Após, buscou-se estabelecer relações entre os códigos e as fontes de dados, distribuindo-os de acordo com as categorias *a priori* (Tabela 2), definidas a partir da teoria. As categorias foram cruzadas a partir dos resumos de dados, utilizando-se o *software* Excel.

**Tabela 2**

#### Categorias de Análise

| <b>Categoria</b>                          | <b>Subcategoria</b>                                                                                                                                                                              | <b>Foco</b>                                            | <b>Tipo de Ambidestria</b> | <b>Referências</b>                                                                                      |
|-------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Melhoria Contínua                         | Melhoria contínua com foco na eficiência, disciplina, produção, seleção, implementação e execução no curto prazo                                                                                 | <i>Exploitation</i>                                    | Sequencial                 | Clauss et al. (2020); March (1991); Gilsing (2002);                                                     |
| Criação de um Novo Futuro                 | Tem como fundamento a descoberta, e possui, ainda, um foco diversificado, baseado em longo prazo                                                                                                 | <i>Exploration</i>                                     | Sequencial / Contextual    | Gilsing (2002); March (1991); Reischl et al. (2022); Voss e Voss (2013)                                 |
| Percepção de Sucesso ou Fracasso          | Eficiência imediata e sucesso no curto prazo, um balanço correto entre a <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> para garantir adaptabilidade e sustentabilidade, em longo prazo                | Equilíbrio <i>Exploration–Exploitation</i>             | Contextual                 | Clauss et al. (2020); O'Reilly e Tushman (1996; 2008; 2013); Reischl et al. (2022)                      |
| Crescimento da Carteira de Clientes       | Caminho para alcançar novos conhecimentos e mercados                                                                                                                                             | <i>Exploration</i> (com apoio de <i>exploitation</i> ) | Contextual                 | Clauss et al. (2020); Voss e Voss (2013)                                                                |
| Capacidades Individuais                   | Concentra-se nas habilidades individuais, dando liberdade para que as equipes e indivíduos intercalem as atividades de acordo com as necessidades do momento                                     | Equilíbrio <i>Exploration–Exploitation</i>             | Contextual                 | Birkinshaw e Gibson (2004); O'Reilly e Tushman (2013); Reischl et al. (2022)                            |
| Percepções sobre Mudanças Organizacionais | Capacidade de uma organização ao conduzir eficientemente suas operações atuais enquanto, simultaneamente, adapta-se às transformações (ex.: criação da Startta e mudanças no modelo de negócios) | Equilíbrio <i>Exploration–Exploitation</i>             | Estrutural                 | Duncan (1976); Tushman e O'Reilly (1996; 2008; 2013); Birkinshaw e Gibson (2004); Reischl et al. (2022) |

As categorias apresentadas refletem diferentes manifestações da ambidestria organizacional observadas no processo de transição analisado. A *melhoria contínua* foi associada à ambidestria sequencial, por representar fases de eficiência e aprimoramento que antecedem ciclos de inovação. A *criação de um novo futuro* combina aspectos sequenciais e contextuais, traduzindo a alternância temporal entre estabilidade e experimentação. *Sucesso ou fracasso* e *capacidades individuais* correspondem à ambidestria contextual, evidenciando a autonomia e as decisões cotidianas que equilibram inovação e eficiência. *Crescimento da carteira de clientes* expressa uma forma de ambidestria contextual apoiada em *exploitation*, articulando o uso de competências existentes à busca por novos mercados. Por fim, *mudanças organizacionais* foi associada à ambidestria estrutural, ao refletir transformações mais amplas na configuração das empresas, como a criação de uma nova unidade de negócios, redefinição de papéis e adoção de práticas de inovação aberta. Em conjunto, essas categorias evidenciam a coexistência de estabilidade e renovação que caracteriza a ambidestria nas pequenas empresas estudadas.

## Análise dos Resultados

O estudo foi conduzido em duas pequenas empresas brasileiras do setor de *marketing* digital, denominadas: Feito – Conquiste Clientes e Startta – Redes Sociais. A Feito, fundada em 2016, operava como uma agência de comunicação com projetos personalizados para médias e grandes empresas, oferecendo serviços sob demanda que incluíam *branding*, desenvolvimento de identidade visual, produção de conteúdo institucional, gestão de comunicação interna, criação de *sites* e estratégias de mídias sociais para clientes de maior porte. Durante a pandemia de Covid-19, em um contexto de instabilidade econômica e retração de investimentos em *marketing*, a empresa criou a Startta como uma *spin-off* voltada a micro e pequenas empresas, estruturou um portfólio mais padronizado e escalável, centrado na gestão de redes sociais, tráfego pago, posicionamento digital e automação de *marketing*. Essa reconfiguração representou a transição de um modelo artesanal e personalizado para outro escalável e digital, permitindo à organização explorar novas oportunidades de mercado sem abandonar sua base consolidada de clientes.

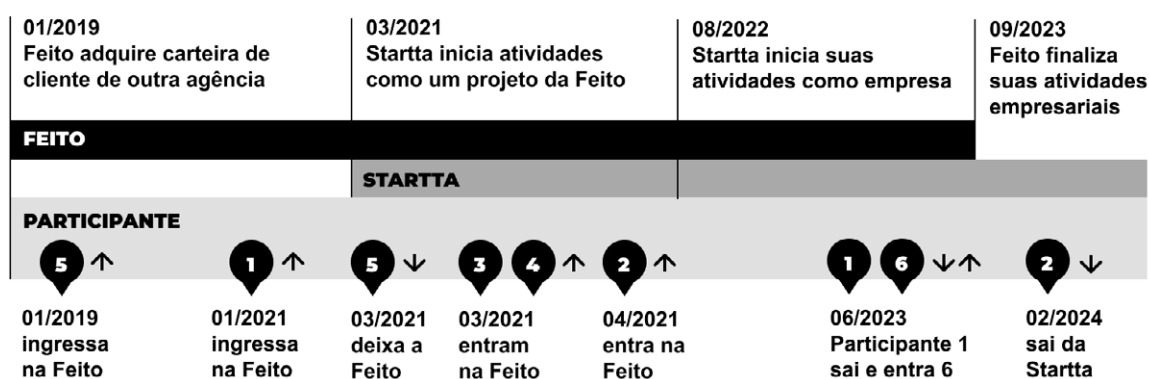
O processo de transição organizacional foi conduzido de forma incremental e participativa, com envolvimento direto dos sócios e colaboradores na ideação e implementação do novo modelo. Observou-se o exercício de uma liderança ambidestra, capaz de equilibrar esforços de *exploitation*, voltados à manutenção da eficiência e qualidade dos serviços da Feito, e de *exploration*, direcionados à inovação e à criação da Startta. Nesse contexto, os esforços de *exploitation* manifestaram-se na criação da Startta, baseada no aperfeiçoamento das competências já consolidadas pela Feito, tais como *branding*, comunicação integrada, produção de conteúdo e desenvolvimento de *sites*, bem como na padronização de processos que permitiram ampliar e qualificar sua carteira de clientes. Ademais, a consolidação da Startta ao longo da pandemia também envolveu iniciativas de *exploration*, incluindo a introdução de serviços mais automatizados, o desenvolvimento de modelos de assinatura escaláveis e a adoção de estratégias digitais orientadas à performance. Tais iniciativas permitiram à organização testar novas abordagens e ampliar sua atuação em segmentos emergentes de micro e pequenas empresas.

Essa estratégia resultou em ganhos de desempenho e sustentabilidade durante o período de crise, preservando empregos e realocando profissionais em novas funções. As decisões gerenciais refletiram também um compromisso de responsabilidade social, ao priorizar a retenção da equipe e oferecer soluções acessíveis a pequenos empreendedores locais, contribuindo para sua inclusão digital e econômica em um momento de vulnerabilidade do mercado.

A linha do tempo (Figura 1) auxilia na compreensão dos eventos relatados pelos participantes, e do processo de transição das empresas. A barra preta simboliza os eventos ocorridos com a Feito. A barra cinza-escuro refere-se à Startta. A barra cinza-claro situa os participantes dentro do tempo e do espaço das duas empresas: cada participante, representado pelo seu número da codificação, está situado de acordo com seu ingresso (↑) e saída (↓) da empresa.

Figura 1

Linha de Tempo dos Acontecimentos



## Melhoria Contínua

A mudança de comercialização é apresentada como uma forma de melhoria, segundo o Participante 5: “A ideia era realmente trazer um dinamismo pro cliente. Então, tava tudo muito, tava mudando, a gente tava no meio de uma pandemia, e a gente precisava trazer soluções rápidas pros clientes”.

A *exploitation* foi realizada originalmente na empresa Feito, uma agência tradicional, focada em *marketing* digital e *off-line* para clientes de grande porte, que então concebeu a Startta, e teve como resultado um novo paradigma para o negócio, como se percebe na visão da Participante 1:

Era como se fosse uma unidade de negócio, vamos dizer, assim, da Feito. Então, acho que a melhoria contínua, nessa transição, eu acho que foi realmente essa... esse crescimento e... não é crescimento, mas eu acho que o nascimento da Startta como empresa, todo o potencial do produto se transformou numa empresa [...].



Torna-se evidente que o resultado da *exploitation* levou a Feito à aquisição de uma carteira de clientes, bem como a ajustes em suas soluções e em seus serviços para atender a novas necessidades identificadas no mercado. Como desdobramento direto desse movimento, emergiu a Startta, concebida durante a pandemia como uma oferta estruturada para pequenos e médios clientes, visando responder à crescente demanda por serviços de comunicação e *marketing* digital nesse segmento.

Durante a transição da Feito para a Startta, três colaboradores (P1, P2 e P5) foram desligados por não se alinharem à nova proposta estratégica. Dois deles já haviam se mudado para outra região e estavam em processo de recolocação. A empresa manteve suas comissões por seis meses como medida de responsabilidade social.

A adesão ao *home office* foi uma mudança estratégica importante, pois: “Antes tinha uma sede física e na pandemia todo mundo começou a trabalhar em *home office*. Isso nos possibilitou trocar de pessoas, e, também contratar pessoas para a equipe até, às vezes, mais qualificadas” (Participante 2). A virtualização do negócio favoreceu uma maior capacidade de alcance para a contratação de pessoas, revolucionando o modelo de recrutamento, removendo as barreiras geográficas. Além disso, o Participante 4 destaca:

Pensando em melhoria contínua, eu vejo que teve três pontos, assim, que foram bem marcados, que era uma preocupação nessa transição, que era a questão de ter um método, de tentar estabelecer um método, que pautaria os produtos e serviços que a gente ofereceria para o cliente. [...] Teve a questão dos processos, que toda a operação da agência foi pautada por tentar desenhar processos que fossem funcionais, ágeis, que fossem menos custosos. Então houve esse esforço contínuo, assim, de sempre, sempre tentar qualificar os processos, e foi algo que a gente manteve e busca aprimorar. [...] E também a cultura organizacional, porque quando teve a transição da Feito para a Startta, tinha essa questão do pessoal, que as gurias pontuaram e aí tinha justamente essa mentalidade da agência anterior em que, muitas vezes, as pessoas também não estavam dispostas a dar essa virada de chave junto com esse produto novo que se tornou uma empresa. [...] Então acho que foram esses três pontos, método, processo e cultura organizacional.

Portanto, a gestão ambidestra tem a oportunidade de atuar norteando a melhoria contínua das empresas. Revelando-se o impacto desse novo modelo concebido na Feito, trabalhado inicialmente como uma melhoria organizacional ou *exploitation* e, posteriormente, como *exploration*. De igual modo, o Participante 6 relatou: “Eu acho que trouxe, sim, melhoria, unificação das empresas”. Essa unificação gera uma melhoria financeira, pois as receitas e despesas se tornam uma só, com um único centro de custo.

Percebe-se uma convergência entre os participantes acerca das mudanças significativas na empresa Feito, por meio do produto Startta, que resultou em inúmeras transformações como: criação de um novo produto, qualificação de pessoas, novo modelo de trabalho, novos métodos e processos organizacionais, cultura organizacional e atendimento ao cliente.

## Criação de um Novo Futuro

Os dados coletados demonstraram que a inovação e a adaptação foram mecanismos que auxiliaram a navegar momentos desafiadores. Nesse contexto, destaca-se:

Até eu acho que é a Startta, a questão de comparar, hoje, a Startta com a Feito. O nicho de produtos também, a Feito depois continuou somente fazendo parte de *site*, ou consultoria, e a Startta também com produtos e planos, assinaturas ali do momento, rede social bombando na pandemia (Participante 1).

E o Participante 1 também ressalta: “Então, acho que também essa parte de Instagram, Facebook, para o momento, só alavancou a empresa, assim, só deu mais visibilidade. Acho que todo mundo queria um gerenciamento de redes sociais”. Com o mesmo foco, o Participante 2 contribuiu:

Então, é um novo futuro porque a Feito, ela atendia só grandes marcas. E a Startta veio para atender clientes, no geral, de micro a pequenos empreendedores, inclusive, os que estavam precisando muito desse auxílio durante a pandemia. Então eu acredito que a Startta veio para construir um novo futuro, ela chegou construindo um futuro que não tinha na Feito, sendo que, antes, a Feito estava perdendo clientes [...]

Convergindo com esta perspectiva, o Participante 4 acrescentou:

Sobre a criação de um novo futuro, eu vejo que isso é algo que continua sendo perseguido, porque a *startup* veio com essa proposta de... uma proposta, desculpa a redundância, de um novo serviço, uma nova dinâmica, e é algo que a gente continua fazendo, sempre se adaptando ao que o mercado nos mostra, que é uma direção mais interessante, ou o que está sendo modificado em relação ao uso das redes sociais. Então, é algo que esse futuro está sempre pautando nosso presente. Vejo dessa forma.

Reforça-se, assim, a visão acerca das lideranças e de como ocorre o processo de gestão voltado à adaptação constante. Nesse sentido, o Participante 5 afirma: “Ele nunca foi uma pessoa que estava satisfeita... sempre tinha um projeto novo”. E o Participante 7 complementa: “Eu acho que essa questão de um novo futuro, na verdade, é um

novo futuro para o fundador e para as pessoas que estão ao redor dele”, salientando o papel do líder como grande vértice da mudança, ou seja, uma liderança ambidestra capaz de realizar a transformação corporativa necessária.

Portanto, destacou-se a visão proativa e estratégica voltada para a construção de um novo momento e para a implementação de mudanças estratégicas importantes. Além de mencionar a importância das lideranças como agentes fundamentais para a transformação, dando visibilidade a suas práticas e ações.

### Percepção de Sucesso ou Fracasso do Negócio

A partir das vivências daquele período, o Participante 7 enfatizou:

Eu acho que o sucesso foi sair da inércia e tentar buscar outra forma de vender o seu produto/serviço dentro de um começo, meio e fim. E, diante do Brasil, ou melhor, da Galáxia, que tava passando por um processo de pandemia. Isso fica muito mais complicado e sofisticado. [...] Considero, portanto, um sucesso.

Diante disto, o Participante 5 compartilhou: “Inicialmente, a transição parecia arriscada no contexto da pandemia, com muitos concorrentes oferecendo serviços similares. Com o tempo, o modelo [de negócios] foi aperfeiçoado e os pacotes aumentaram, trazendo mais sucesso”. Evidencia-se que o sucesso era um destino mais próximo e palpável.

Para outros, o verdadeiro sucesso esteve relacionado com “o impacto e o propósito do negócio em meio ao turbilhão global. Eu acredito também que a Startta, comparada com o propósito pelo qual foi idealizada, teve um grande sucesso” (Participante 4). O Participante 6 acrescentou: “Acho que é um grande sucesso, a rede toda, a filosofia, que partiu de uma ideia”. O Participante 1 colaborou dizendo: “[...] acho que o sucesso da Startta é porque ela saiu de um produtinho que era, a Feito e vendia, para uma empresa, hoje, constituída...”. Os participantes foram unânimes e perceberam a transição como um sucesso, aqui compreendido como a capacidade de consolidar um novo modelo de negócio, mantendo a continuidade das operações e ampliando o alcance da empresa. Esse entendimento de sucesso transcende indicadores puramente financeiros, abrangendo também a adaptação estratégica, o aprendizado organizacional e a inovação, evidenciados diante de um cenário global desafiador, como o da pandemia.

### Crescimento da Carteira de Clientes

O impacto de uma transição empresarial utilizando o *core* do negócio anterior traz consigo o desafio de manter a sustentabilidade da operação que deu origem à nova empresa: “Houve uma diminuição de cliente na Feito durante a transição, e o crescimento absurdo de clientes na Startta” (Participante 3). Isso evidenciou o desafio da Feito em se manter ativa até que a empresa originária da *exploration* atingisse seu ponto de equilíbrio.

Ressaltando a eficácia da ênfase em estratégia corporativa baseada em liderança por custo (Porter, 1991), o Participante 3 destacou: “Até para a negociação, como tem um *ticket* mais baixo, foi mais fácil de negociar”. O Participante 4 complementou: “Eu acho que como mudaram o formato e a linha de atuação, e, também o custo, isso favoreceu a ter um número maior de clientes”, que, segundo o Participante 5, eram “[...] clientes menores, que nós não atingíamos antes.[...] E aumentava, aumentava, aumentava o volume de clientes.”. As afirmações sobre o sucesso da *exploitation* foram unânimes: que por meio do *core* que a empresa possuía, foi possível gerar resultados expressivos.

### Capacidades Individuais

Durante os grupos focais, evidenciou-se importância da seleção de pessoal qualificado e focado para a adaptação da empresa durante a transição. Segundo o Participante 5:

Eu posso dizer, assim, que o diretor da empresa sempre se preocupou com a qualidade, então os profissionais que eram escolhidos eram sempre ótimos profissionais [...], então, as capacidades individuais, com certeza, até porque é serviço, não tem como fugir disso, então se tu não pegares alguém qualificado, tu estás morto, então o foco é qualificado, é gente qualificada.

Sobre isso, o Participante 1 expressou: “Eu e o diretor da empresa, a gente demitiu todo mundo do comercial [2 colaboradores], assim. Daqui em diante quem fazia o comercial era ele, que havia um grande furo, o grande problema da Feito era o comercial. Então, eu acho que, hoje, em uma empresa, o comercial é bem o coração [...] o comercial era o fracasso da Feito”. Essa análise trouxe uma visão sobre o desafio de comercialização e atendimento ao cliente, bem como sobre seus impactos em uma agência tradicional.

Nesse sentido, a ênfase à especialização e à qualificação esteve presente na manifestação da Participante 2: Eu acredito que por sermos jornalistas, né, a gente agregou um pouco mais porque a gente tinha habilidade já em redes sociais nesta área de comunicação. Então, nessa transição, eu vejo isso como um diferencial que também fez a gente trocar a equipe, foi a equipe de criação, no caso, porque a gente tinha um olhar mais específico para a área de comunicação, para também selecionar essas pessoas.

Conectando à entrada das sócias na empresa, em março de 2021, remodelando a equipe para o novo momento das corporações, focado nas habilidades que seriam utilizadas posteriormente na *exploration*. O Participante 4 confirmou: “Obviamente a gente vai fazer com excelência. Acredito que essa capacidade individual nossa é o que

diferencial também para movimentar as coisas, porque a gente era também uma força de trabalho ali junto, produzindo as coisas”. Ao contrário da Startta, que elevou seu nível de qualidade com a entrada das sócias e o fortalecimento de suas capacidades, a Feito teve a sua atuação mais restrita:

Nós não somos da publicidade que estava super vinculada ao que a Feito fazia anteriormente, que era aquela publicidade bem tradicional, bem 360, sonhos *off-line*, então fugia muito da nossa especialização. [...] (Participante 4)

O Participante 6 afirmou a importância das capacidades individuais dizendo: “porque a autonomia era algo importante, porque não tem como cada sócia ir ali junto, ficar do lado, fazendo *post* por *post*, fazendo até o redigir dos textos. Então, assim, era avaliada a capacidade individual”, ou seja, era necessário que cada colaborador estivesse disposto a se adaptar para poder efetuar o trabalho. Evidenciou-se, então, que as capacidades individuais das novas sócias e dos novos colaboradores possibilitaram uma *exploration* entre as empresas, resultando no sucesso desta jornada transitória empresarial.

## Percepções sobre as mudanças Organizacionais

De modo geral, a transição foi percebida positivamente, assim como um novo paradigma:

É, mudou tudo, na verdade, a pandemia foi algo horrível, mas para a Startta ela acabou sendo uma oportunidade. Ela foi, teve como protagonista ali a pandemia, porque mudaram os processos, mudou o público que a gente atende, mudou o comercial, e a equipe mudou tudo. [...] É realmente uma nova empresa (Participante 2).

Tendo como base a visão de uma das sócias, tem-se um panorama geral:

Bom, eu acompanhei a entrada da Participante 3, então, quando ela entrou, foi bem na época que eu saí. Então, essas mudanças organizacionais começaram a acontecer ali, na entrada da Participante 3, até porque o diretor da empresa precisava de uma pessoa mais dinâmica, uma pessoa que aparecia nas redes sociais, uma pessoa que realmente fosse de redes sociais. E eu era um cara mais de relacionamento, os negócios eram um pouco mais morosos, claro, eu já estava acostumado a fechar negócios maiores, mas eu venho de agências de publicidade um pouco mais tradicionais. [...] A Participante 3 veio, e aí foram várias mudanças na estrutura do negócio, de pessoas mesmo, até mesmo de pessoal. O trabalho era não ter pessoas contratadas, trabalhando dentro da empresa, mas, sim, algumas pessoas remotamente trabalhando nos seus locais, de casa mesmo, até porque a gente estava no meio de uma pandemia. Então o modelo de negócio mudou bastante, falando um pouquinho da questão organizacional (Participante 5).

Na perspectiva do Participante 3, a cultura organizacional foi um aspecto que mudou significativamente:

A gente criou um clima muito legal, de trabalhar até um *feedback* que a equipe nos dá. Já trabalharam em outros lugares, devem trabalhar conosco e têm essa percepção de clima organizacional mais leve, mais organizado, falam muito da organização, eu acredito que isso seja um diferencial bem bom assim da Startta.

Ao finalizar a transição, percebe-se uma unanimidade de quem vivenciou esse momento transitório com os relatos das inúmeras mudanças ocorridas. Levando em consideração a *exploitation* da Feito, que deu origem ao produto Startta e que, posteriormente, passou a configurar uma estratégia de *exploration* (Figura 2), é possível afirmar que houve uma ambidestria organizacional. Tal conclusão fundamenta-se na trajetória entre *exploitation* e *exploration* observadas nas empresas, o que indica um fenômeno que vai além de uma simples ambidestria contextual.

Figura 2

Resultados sobre Mudanças Organizacionais



Diante do exposto, evidencia-se que os participantes tiveram percepções favoráveis, destacando a relevância da liderança na transição. A inovação e adaptação igualmente destacaram-se, sendo ponto fundamental para injeção de novos valores e melhorias operacionais. Essas percepções contribuíram para o entendimento da transição organizacional partindo da *exploitation* da Feito, que deu origem ao produto Startta. Portanto, as evidências apontam que a ambidestria organizacional foi concretizada com sucesso por meio da melhoria contínua da empresa Feito, de uma série de mudanças e das capacidades individuais e estratégias realizadas.

## Discussão

Os resultados revelam como a ambidestria organizacional se manifestou durante o processo de transição entre as empresas Feito e Startta, evidenciando a coexistência da ambidestria contextual e sequencial, e revelando a presença de *exploitation* e *exploration*, ao longo do tempo. Esses achados respondem à lacuna destacada por Brix (2020) e Reischl et al. (2022), que apontam a escassez de estudos empíricos sobre a manifestação da ambidestria em contextos de transição organizacional. Ao evidenciar como pequenas empresas conciliam *exploitation* e *exploration* durante a reconfiguração de seus modelos de negócio, este estudo amplia a compreensão da ambidestria como processo dinâmico de adaptação (Kokubun, 2025; O'Reilly & Tushman, 2013; Silva et al., 2025).

Neste sentido, a partir dos modelos de negócios e processos organizacionais já existentes, observou-se que a Feito manteve um padrão de *exploitation*, centrado na eficiência operacional, no aproveitamento de recursos e na estabilidade dos processos, conforme sugerido por March (1991) e Clauss et al. (2020). Esse padrão sustentou a base organizacional e financeira necessária para o próximo ciclo de transformação. Em contrapartida, a criação da Startta representou um movimento de ruptura e *exploration*, caracterizado pela experimentação, autonomia e incentivo à criatividade – elementos que, segundo O'Reilly e Tushman (2013) e Voss e Voss (2013), são essenciais para o surgimento de novos conhecimentos e oportunidades de mercado.

A sucessão entre as empresas reflete um processo de ambidestria sequencial, no qual períodos de estabilidade e eficiência (*exploitation*) foram sucedidos por fases de renovação e inovação (*exploration*). Entretanto, o estudo amplia essa perspectiva ao evidenciar que o período revolucionário não se limitou à reconfiguração de estruturas internas, mas resultou na criação de uma nova organização, um achado que avança a literatura ao demonstrar que, em pequenas empresas, a ambidestria sequencial pode extrapolar os limites organizacionais e originar novos modelos de negócio. Além disso, verificou-se a presença de ambidestria contextual durante a transição, já que os colaboradores envolvidos no processo atuaram simultaneamente em tarefas de eficiência e experimentação, ajustando-se conforme as demandas de cada fase. Nesse sentido, os participantes relataram autonomia para seguir as rotinas já estabelecidas ou propor novas soluções, demonstrando como o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* pode ser construído em nível individual e de equipes (Birkinshaw & Gibson, 2004). Sendo assim, o caráter exploratório dessa pesquisa permitiu identificar um *loop* infinito de ambidestria. Logo, é possível afirmar que houve uma ambidestria sequencial entre estruturas organizacionais e uma ambidestria contextual durante todo processo.

Essa sobreposição entre os dois tipos de ambidestria confirma o que Reischl et al. (2022) e Úbeda-García et al. (2020) descrevem como a coexistência dinâmica de *exploitation* e *exploration* em ambientes de restrição de recursos. Ademais, tal achado reforça a noção de que, em pequenas empresas, a ambidestria é menos um estado estável e mais um processo adaptativo em fluxo, alinhado às proposições de Kokubun (2025) e Silva et al. (2025) sobre a natureza evolutiva e contingencial da ambidestria organizacional.

Outro achado relevante diz respeito ao papel da liderança na orquestração desse processo. O mesmo gestor conduziu tanto a empresa Feito quanto a Startta, promovendo continuidade de valores e objetivos, e incentivando práticas distintas em cada contexto, atuando, portanto, como elo de continuidade entre os ciclos de *exploitation* e *exploration*. Esse papel foi mencionado repetidamente pelos participantes como fator de segurança e direcionamento. A liderança mostrou-se, portanto, central para articular as tensões entre *exploitation* e *exploration*, o que corrobora a literatura que aponta a figura do líder como catalisador da ambidestria (O'Reilly & Tushman, 2011; Smith et al., 2010). Tal achado está em consonância com Jaidi et al. (2022), que demonstram empiricamente que a liderança ambidestra influencia o desempenho inovador em pequenas empresas por meio do aprendizado organizacional, mecanismo que também se manifestou de forma clara neste estudo.

As proposições delineadas foram, assim, confirmadas pelos resultados empíricos. A proposição (P1) “A ambidestria sequencial atua como mecanismo de mudança incremental, permitindo que pequenas empresas alternem entre ciclos de *exploitation* e *exploration*, convertendo ganhos operacionais em capacidade de adaptação estratégica.” foi confirmada pelos achados da pesquisa. Constatou-se, portanto, uma melhoria na operação da empresa Feito, desde a aquisição de uma carteira de clientes até a criação de um novo produto (que originou a empresa Startta). Isso corrobora o conceito de Clauss et al. (2020), que diz que a prática organizacional de *exploitation* concentra-se no aperfeiçoamento contínuo dos produtos e serviços atuais, com uma abordagem incremental visando à otimização para o mercado e à economia de custos.

Nesse sentido, seis participantes afirmaram que, mesmo diante de uma perspectiva pessoal, ocorreu a geração de novos conhecimentos e novas oportunidades; corroborando a teoria que afirma que a *exploration* é um caminho para alcançar novos conhecimentos e mercados, sendo esta a razão pela qual as empresas inovam (Clauss et al.,



2020; Voss & Voss, 2013). Esses fatos confirmam a proposição 2 (P2): “A ambidestria contextual impulsiona mudanças transformacionais ao estimular experimentação e aprendizagem contínua, permitindo que pequenas empresas reconfigurem estratégias e modelos de negócio em ambientes incertos”.

O uso da ambidestria contextual possibilita às pequenas empresas que os colaboradores envolvidos em cada etapa do processo atuem simultaneamente em atividades de *exploitation* e *exploration*, o que amenizaria o dilema associado à limitação de recursos financeiros e humanos (Reischl et al., 2022). Esse evento foi observado durante a pesquisa, uma vez que os colaboradores envolvidos nas operações da Feito atuavam paralelamente no desenvolvimento da Startta, corroborando a teoria apresentada e confirmando a proposição 3 (P3): “A integração entre ambidestria sequencial e contextual, mediada pela liderança ambidestra, constitui um processo de future-making que sustenta a mudança estratégica contínua e fortalece a resiliência das pequenas empresas”. Além disso, segundo seis dos sete participantes, a transição entre as empresas foi um sucesso. Dessa forma, o presente estudo contribui teoricamente ao demonstrar que a coexistência entre ambidestria contextual e sequencial, articulada pela liderança ambidestra, constitui um mecanismo-chave de adaptação estratégica em pequenas empresas.

## Conclusão

Este estudo considerou a urgente necessidade de resposta das pequenas empresas a um mundo em constante transformação. Diante disso, o foco desta pesquisa foi compreender como a ambidestria organizacional, e suas abordagens, manifestam-se durante o processo de transição organizacional, contribuindo para a expansão de mercado e adaptação estratégica de pequenas empresas em mercados emergentes. Logo, buscou-se analisar o impacto das estratégias de *exploitation* e *exploration* no aperfeiçoamento de recursos e capacidades, além de sua capacidade de impulsionar conhecimento e oportunidades, gerando sustentabilidade aos negócios ao longo do tempo.

A partir da análise qualitativa conduzida nas empresas Feito e Startta, foi possível compreender como diferentes tipos de ambidestria coexistem e se inter-relacionam, configurando-se como mecanismos centrais de renovação estratégica em ambientes de restrição de recursos. Os achados demonstram que, em pequenas empresas, a ambidestria não se manifesta de forma linear, mas como um processo dinâmico e cíclico, no qual as práticas de *exploitation* e *exploration* alternam-se e se retroalimentam continuamente, impulsionadas por uma liderança capaz de equilibrar estabilidade e mudança.

A presença da ambidestria sequencial é evidenciada pela alternância entre períodos convergentes e revolucionários que resultaram, respectivamente, na criação do produto Startta e na fundação da empresa homônima. Já a ambidestria contextual foi manifestada na combinação simultânea de *exploitation* e *exploration*, impulsionada por práticas de gestão e competências individuais das lideranças, que promoveram autonomia e inovação organizacional. Nesse processo, evidenciou-se que pequenas empresas, mesmo sob condições de recursos limitados e turbulências de mercado, podem desenvolver formas próprias de ambidestria, baseadas em transições estruturais e no fortalecimento da autonomia individual.

Do ponto de vista teórico, o estudo avança na literatura ao evidenciar a coexistência simultânea de ambidestria contextual e sequencial em pequenas empresas, o que amplia a compreensão de modelos até então predominantemente aplicados a organizações de maior porte (Clauss et al., 2020; O'Reilly & Tushman, 2013). Entretanto, essa sobreposição pode também carregar elementos culturais e rotinas da organização anterior, gerando tensões entre estabilidade e mudança. Autores como Gupta, Smith e Shalley (2006) e Lavie, Stettner e Tushman (2010) argumentam que o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* envolve *trade-offs* inerentes e pode limitar a capacidade adaptativa em contextos de transição, tornando a ambidestria simultaneamente fonte de aprendizado e de conflito organizacional.

Além disso, o achado de que um ciclo de *exploration* pode culminar na criação de uma nova organização sugere uma extensão da teoria do equilíbrio pontuado (O'Reilly & Tushman, 2013), ao demonstrar que, em contextos de alta adaptabilidade, a transição não se limita a transformações internas, mas pode gerar novas configurações organizacionais. Outro avanço conceitual consiste em destacar o papel da liderança ambidestra como elo entre a *exploration* e a *exploitation*, conforme proposto por Jaidi et al. (2022) e Reischl et al. (2022). No caso estudado, o mesmo gestor atuou como agente integrador, promovendo aprendizado organizacional e direcionando esforços simultâneos de eficiência e inovação.

Sob a ótica prática, os resultados indicam que líderes de pequenas empresas podem desenvolver ambidestria organizacional mesmo em contextos de limitação de recursos, desde que cultivem práticas de aprendizagem contínua, flexibilidade e autonomia entre as equipes. A experiência das empresas analisadas mostra que a exploração de novas oportunidades e a *exploitation* de capacidades existentes não são forças opostas, mas dimensões complementares que, quando equilibradas, favorecem a sustentabilidade e o crescimento. Assim, a gestão ambidestra emerge como uma competência crítica para empresas que buscam se adaptar e expandir em mercados emergentes e dinâmicos.

Evidentemente, ao final dessa pesquisa, foram identificadas limitações que precisam ser declaradas. Primeiro, por ser um estudo de caso, e ter uma amostra reduzida de sete pessoas, há dificuldades de generalização dos achados. Segundo a temporalidade dos fatos, observados a partir de um único momento no tempo e espaço, também pode resultar uma percepção sujeita a distorções. Terceiro, o pesquisador vivenciou o fenômeno e, também, teve participação como observador nos grupos focais, sendo necessário declarar seu viés na interpretação dos achados.

Como sugestão para estudos futuros, propõe-se, primeiramente, a realização de estudos quantitativos, com a utilização de *surveys*, a fim de testar a ocorrência e predominância relativa da ambidestria sequencial e contextual simultânea, bem como seu impacto no desempenho organizacional em uma amostra maior de pequenas empresas, de modo a validar o modelo proposto. Investigar a capacidade ambidestra entre as organizações, conduzindo estudos de caso comparativos entre pequenas empresas que obtiveram sucesso e que não obtiveram, a fim de isolar os fatores críticos de sucesso ou fracasso, uma vez que faltam estudos sobre a origem de novas empresas a partir da ambidestria e de suas abordagens. Além disso, investigar como as capacidades individuais e microcomportamentos permitem aos colaboradores alternar eficientemente entre as tarefas de *exploitation* e *exploration*. Assim, esse foco no indivíduo impulsionado pela liderança ambidestra pode revelar o segredo da adaptação em empresas com equipes enxutas. Sugere-se, ainda, que pesquisas futuras aprofundem o papel da liderança ambidestra na mediação entre *exploration* e *exploitation*, investigando como diferentes estilos de liderança favorecem (ou inibem) o equilíbrio entre estabilidade e inovação em pequenas empresas. Por fim, sugere-se a avaliação da ambidestria organizacional, a partir de eventos críticos, utilizando um estudo longitudinal que contextualize o fator tempo perante os achados.

## Referências

- Acciarini, C., Boccardelli, P., & Peruffo, E. (2024). Strategic change: A systematic review, synthesis, and a future research agenda. In *European Management Review* (Vol. 21, Issue 4, pp. 782–802). John Wiley and Sons Inc. <https://doi.org/10.1111/emre.12668>
- Aftab, J., Veneziani, M., Sarwar, H., & Ishaq, M. I. (2022). Organizational ambidexterity, firm performance, and sustainable development: Mediating role of entrepreneurial orientation in Pakistani SMEs. *Journal of Cleaner Production*, 367. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.132956>
- Amis, J., Slack, T., & Hinings, C. (2004). Strategic Change and the Role of Interests, Power, and Organizational Capacity. In *Journal of Sport Management* (Vol. 18).
- Bardin, L. (2016). *Análise de Conteúdo* (1st ed., Vol. 1). Edições 70.
- Belik, I., & Knudsen, M. P. (2022). Data-driven management of organizational networks for ambidexterity. *Journal of Business Research*, 152, 113555. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113555>
- Berard, C., & Fréchet, M. (2020). Organizational antecedents of exploration and exploitation in SMEs: The role of structural and resource attributes. *European Business Review*, 32(2), 211–226. <https://doi.org/10.1108/EBR-12-2018-0216>
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. B. (2004). Building an ambidextrous organisation. *Advanced Institute of Management Research Paper*, 1(3). [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1306922](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1306922)
- Brix, J. (2020). Building capacity for sustainable innovation: A field study of the transition from exploitation to exploration and back again. *Journal of Cleaner Production*, 122381. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.122381>
- Clauss, T., Abebe, M., Tangpong, C., & Hock, M. (2021). Organizational ambidexterity and competitive advantage: The role of strategic agility in the exploration–exploitation paradox. *Journal of Innovation & Knowledge*, 6(4), 203–213. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2020.07.001>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In L. R. Kilmann, L. R. Pondy, & D. P. Slevin (Eds.), *The management of organization design: Strategies and implementation* (pp. 167–188). North-Holland.
- Dunphy, D., & Stace, D. (1993). The Strategic Management of Corporate Change. *Human Relations*, 46(8), 905–920. <https://doi.org/10.1177/001872679304600801>
- Garud, R., & van de Ven, A. H. (2000). Strategic Change Processes. In *HANDBOOK OF STRATEGY AND MANAGEMENT* (pp. 207–232). <https://www.researchgate.net/publication/215915745>
- Gilsing, V. (2002). *Exploration, exploitation and co-evolution in innovation networks* [Doctoral dissertation, Erasmus University Rotterdam]. Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Ginsberg, A. (1988). Measuring and modelling changes in strategy: Theoretical foundations and empirical directions. *Strategic Management Journal*, 9(6), 559–575. <https://doi.org/10.1002/smj.4250090604>

- He, Z., & Wong, P. (2004). Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. *Organization Science*, 15(4), 481–494. <https://doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>
- Jaidi, Y., Liu, Y., & Ahmad, M. I. (2022). Ambidexterity behavior of creative SMEs for disruptive flows of innovation: A cross-cultural study. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3), 141. <https://doi.org/10.3390/joitmc8030141>
- Jansen, J. J. P., Vera, D., & Crossan, M. (2008). Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Kokubun, K. (2025). Ambidextrous SMEs for a sustainable society: A narrative review considering digitalization, open innovation, human resources and green innovation. *Next Research*, 2(4), 100839. <https://doi.org/10.1016/j.nexres.2025.100839>
- Kolster, R. (2021). Structural ambidexterity in higher education: Excellence education as a testing ground for educational innovations. *European Journal of Higher Education*, 11(1), 64–81. <https://doi.org/10.1080/21568235.2020.1718510>
- Laplume, A. O., & Dass, P. (2012). Exploration and exploitation approaches for various stages of firm growth through diversification. *Academy of Management Proceedings*, 2012(1), 14220. <https://doi.org/10.5465/AMBPP.2012.11420abstract>
- Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. L. (2010). Exploration and exploitation within and across organizations. In *Academy of Management Annals* (Vol. 4, Issue 1, pp. 109–155). <https://doi.org/10.1080/19416521003691287>
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. *Journal of Management*, 32(5), 646–672. <https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Miles, M. B., & Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis* (2nd ed.). Sage Publications.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74–83. [http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20\(2004\).pdf](http://www.iot.ntnu.no/innovation/norsi-pims-courses/tushman/O%C3%86Reilly%20&%20Tushman%20(2004).pdf)
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2008). Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. *Research in Organizational Behavior*, 28, 185–206. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0191308508000105>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22. <https://doi.org/10.1525/cmr.2011.53.4.5>
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- O'Reilly, C. A., Harreld, J. B., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity: IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75–99. <https://doi.org/10.2307/41166506>
- Peng, X., Lockett, M., Liu, D., & Qi, B. (2022). Building dynamic capability through sequential ambidexterity: A case study of the transformation of a latecomer firm in China. *Journal of Management & Organization*, 28(3), 502–521. <https://doi.org/10.1017/jmo.2019.64>
- Pettit, K. L., Balogun, J., & Bennett, M. (2023). Transforming Visions into Actions: Strategic change as a future-making process. *Organization Studies*, 44(11), 1775–1799. <https://doi.org/10.1177/01708406231171889>
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(2 S), 95–117. <https://doi.org/10.1002/smj.4250121008>

- Rajagopalan, N., & Spreitzer, G. M. (1996). Towards A Theory Of Strategic Change: A Multi-Lens Perspective And Integrative Framework. *Academy of Management Proceedings*.
- Reischl, A., Böhm, S., & Homburg, C. (2022). Contextual ambidexterity: Tackling the exploitation and exploration dilemma of innovation management in SMEs. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 19(2). <https://doi.org/10.1142/S0219877022500067>
- Shiu, J. M., Dallas, M. P., Wang, Z. R., & Lin, P. Y. (2023). The generational transition and sequential ambidexterity in the Android ecosystem. In *Academy of Management Proceedings* (p. 12082). Academy of Management.
- Silva, K. A. L. da, Souza, A. P. de, Brito, R. M., Cruz, F. C., Pinheiro, K. C., & Silva, M. M. da. (2025). Ambidestria organizacional como competência estratégica: O equilíbrio entre exploração e exploração. *Revista de Gestão e Secretariado*, 6, 01–17. <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i6.4944>
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2–3), 448–461. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.12.003>
- Sun, X., Rong, N., Sun, M., & Zhu, F. (2023). Combining structural and sequential ambidexterity: A configurational approach using fsQCA. *Management and Organization Review*, 19(4), 803–837. <https://doi.org/10.1017/mor.2022.71>
- Sutcliffe, K., Sitkin, S., & Browning, L. (2000). Tailoring process management to situational requirements. In R. Cole & W. Scott (Eds.), *The quality movement & organization theory* (pp. 315–330). Sage.
- Taylor, A., & Helfat, C. E. (2009). Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. *Organization Science*, 20(4), 718–739. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0429>
- Teece, D. J., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, 58(4), 13–35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Tian, H., Dogbe, C. S. K., Pomegbe, W. W. K., Sarsah, S. A., & Otoo, C. O. A. (2020). Organizational learning ambidexterity and openness as determinants of SMEs' innovation performance. *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 414–438. <https://doi.org/10.1108/EJIM-05-2019-0140>
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M. L., & Romanelli, E. (1985). Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. *Research in Organizational Behavior*, 7, 171–222. [https://doi.org/10.1016/S0191-3085\(08\)60243-0](https://doi.org/10.1016/S0191-3085(08)60243-0)
- Úbeda-García, M., Claver-Cortés, E., Marco-Lajara, B., & Zaragoza-Sáez, P. del C. (2020). Organizational ambidexterity in subsidiaries of knowledge-intensive sectors. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 473–483. <https://doi.org/10.18046/j.estger.2020.157.3906>
- Voss, G. B., & Voss, Z. G. (2013). Strategic ambidexterity in small and medium-sized enterprises: Implementing exploration and exploitation in product and market domains. *Organization Science*, 24(5), 1459–1477. <https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0790>
- Wójcik-Karpacz, A., Karpacz, J., & Rudawska, J. (2019). Exploration and exploitation of good practices by technology parks: Empirical findings from Poland. *Managing Global Transitions*, 17(4), 317–334. <https://doi.org/10.26493/1854-6935.17.317-334>



**Como citar:**

Silveira, L. S., Rocha, A. W., & Monticelli, J. M. (2025). Ambidestria organizacional em pequenas empresas: da eficiência à inovação. *Revista Ciências Administrativas*, 31, 1-19. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2025.31.e16248>

---

**Endereço para correspondência:**

Lucas Silva Silveira  
E-mail: [lucasilveira@gmail.com](mailto:lucasilveira@gmail.com)

Amanda Wolek Rocha  
E-mail: [amandawoleck@hotmail.com](mailto:amandawoleck@hotmail.com)

Jefferson Marlon Monticelli  
E-mail: [jeffmarlon@hotmail.com](mailto:jeffmarlon@hotmail.com)



**Submetido em:** 19/08/2025

**Aprovado em:** 26/11/2025

## APÊNDICE A – PROTOCOLO DE ESTUDO DE CASO

### 1. QUESTÃO DE PESQUISA

“Como a ambidestria organizacional apoia a expansão de mercado e a adaptação estratégica em pequenas empresas?”

### 2. OBJETIVO DO ESTUDO

Compreender como a ambidestria organizacional apoia a expansão de mercado e a adaptação estratégica de pequenas empresas ao longo do tempo

2.

### 3. PRINCIPAIS CONCEITOS TEÓRICOS ABORDADOS

3.1 Ambidestria Organizacional

3.2 Ambidestria em Pequenas Empresas

3.3 *Exploration* e *Exploitation*

### 4. DEFINIÇÃO DO TIPO DE CASO

4.1 Estudo de caso único

4.2 Pesquisa exploratória: aproximar o pesquisador do fenômeno estudado, principalmente em temas pouco explorados

### 5. DEFINIÇÃO DA UNIDADE DE ANÁLISE

5.1 A unidade de análise são duas pequenas empresas brasileiras do setor de *marketing* digital. A empresa Feito – Conquistando Clientes, e Startta (*spin-off* da Feito, criada a partir do processo de *exploration*).

### 6. PLANO DE COLETA DE DADOS

6.1 Pesquisa Bibliográfica: levantamento bibliográfico acerca da ambidestria, e ambidestria em pequenas empresas. 6.2

Grupos Focais: Dois grupos focais com um total de sete participantes

Período: 01/07/2023 a 31/12/2023

### 7. PROCEDIMENTOS OPERACIONAIS DE CAMPO

Realização de dois grupos focais com um total de sete participantes. Os grupos focais foram agendados com antecedência, e tiveram uma duração aproximada de 1h.

8. PLANO DE ANÁLISE DO CASO – análise de conteúdo com o auxílio do *software* Excel.

## APÊNDICE B – ROTEIRO DE ENTREVISTAS GRUPOS FOCAIS

### 1. Composição do grupo focal

| Composição do Grupo Focal | Comportamento/Objetivo                                                                                                                                                                     |
|---------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Observador</b>         | Observação não participante; tomar notas.                                                                                                                                                  |
| <b>Moderador</b>          | Boas-vindas e explicação do projeto; pedir autorização para gravar; estimular a participação de todos; e propiciar um ambiente acolhedor e informal para facilitar a expressão espontânea. |
| <b>Participante</b>       | Contribuir para o debate com experiências, opiniões, sentimentos e reflexões pessoais ou profissionais, enriquecendo a compreensão do grupo e dialogando com novas ideias.                 |

### 2. Procedimentos de Condução

|                               |                                                                                                                                                    |
|-------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Quantidade de sessões         | 2 (cada participante optará por uma das sessões)                                                                                                   |
| Duração das sessões           | 1 hora 10 minutos                                                                                                                                  |
| Quantidade de participantes   | 7 participantes                                                                                                                                    |
| Tamanho da sessão             | Mínimo: 3<br>Máximo: 4                                                                                                                             |
| Critério de escolha da sessão | Disponibilidade do participante, limitando-se ao número máximo de participantes por sessão, sendo o corte executado na confirmação do convite.     |
| Formato                       | Virtual                                                                                                                                            |
| Ferramentas                   | Google Meet e Mural (lousa digital)                                                                                                                |
| Estrutura de Gravação         | Gravação por meio da plataforma Google Meet, transcrição manual após o encerramento da sessão, com a informação e consentimento dos participantes. |

### 3. Proposta direcionadora

Os grupos focais foram conduzidos virtualmente através da plataforma Google Meet. Durante o grupo focal, os participantes foram expostos a três telas interativas pela plataforma Mural. Na primeira tela, a mediadora apresentou os objetivos da pesquisa e incentivou os participantes a compartilharem suas opiniões. Já na segunda tela, a apresentação dos *cards* temáticos visava instigar os tópicos de discussão. E, por fim, na terceira tela, explorou-se a percepção geral dos participantes em relação ao caso estudado, bem como as discussões realizadas até então. A figura a seguir ilustra as telas utilizadas com os participantes durante os grupos focais.

Figura 1: Telas de mediação dos grupos focais

### Workshop Interativo - TCC 2



|                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Enceramento (Rodada Final)</b> | Ao final, deixar que cada participante escolha uma palavra/frase que resume sua percepção e ou faça alguma reflexão.<br>Agradecimentos.                                                                                                                                                                                                                                         |
| <b>Arquivamento dos dados</b>     | A sessão de grupo focal será gravada, em arquivo digital gerado pela plataforma Google Meet, para fins de transcrição e consulta do pesquisador durante o período de análise de dados. Ao final da pesquisa, todo material será mantido em arquivo digital, por um período de cinco anos, sob a responsabilidade do pesquisador. Após esse período, o material será descartado. |