

Impactos da Estratégia de Inovação das Micro e Pequenas Empresas Cearense Durante o Covid-19

MACÁRIO NERI FERREIRA NETO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

SERGIO HENRIQUE ARRUDA CAVALCANTE FORTE
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

Impactos da Estratégia de Inovação nas Micro e Pequenas Empresas Cearenses Durante o Covid-19

INTRODUÇÃO

Crises globais, econômicas ou epidêmicas como o coronavírus (Covid-19), costumam expor as empresas de menores portes a diversos tipos de desafios e podem colocar suas existências em risco (KLEIN; TODESCO, 2021).

Estudos no país tem buscado demonstrar como as micro e pequenas empresas brasileiras têm enfrentado a pandemia do Covid-19 (MARCELINO; REZENDE; MIYAJI, 2020; NASSIF; CORRÊA; ROSSETTO, 2020; POREM; KUNSCH, 2021), quais estratégias e caminhos percorridos no enfrentamento à crise sanitária que se instalou no país, que obrigou empresas a cerrar suas portas, mudar de estratégias, falir (MUSSETTI JUNIOR; PICCHAI, 2021), mas, também oportunizou àqueles que agiram proativamente, buscando informações, assimilando-as e utilizando estratégias de inovação em momentos de turbulência de mercado (NASCIMENTO; PRADO; CUNHA, 2021; SANTOS *et al.*, 2019).

Neste sentido, algumas pesquisas buscaram associar a estratégia de inovação como enfrentamento à pandemia do Covid-19. Por exemplo, a orientação ao mercado, compartilhamento de informações e inovação de produtos (CHRISTA; KRISTINAE, 2021), inovação e apoio externo (ADAM; ALARIFI, 2021), inovação e capacidade absorptiva (SANTOS *et al.*, 2019).

Neste contexto, verifica-se uma lacuna na literatura no que se refere analisar o desempenho das micro e pequenas empresas desde a apropriação do conhecimento (capacidade absorptiva) à *exploitation* e *exploration* dos produtos ou serviços inovadores e ou renovados, impactados pela turbulência de mercado.

Turbulência de mercado representa as mudanças nas preferências dos clientes ao longo do tempo (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Capacidade absorptiva é a habilidade das micro e pequenas empresas no processo de coleta de conhecimento, ou seja, a aquisição e assimilação de conhecimento externo, seguido da capacidade de utilização do conhecimento, ou seja, a transformação e integração do conhecimento (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LIMAJ; BERNROIDER, 2019), *exploitation* é o refinamento e extensão de competências, tecnologias e paradigmas existentes, enquanto a *exploration* se refere a experimentação com novas alternativas (MARCH, 1991).

Desta forma, o objetivo desta pesquisa é verificar o impacto da turbulência de mercado na capacidade absorptiva, da capacidade absorptiva na capacidade de inovação *exploitation* e *exploration*, e estes no desempenho das micro e pequenas empresas.

Para consecução do objetivo do trabalho, esta pesquisa contou com a participação de 171 gestores de micro e pequenas empresas que responderam um questionário disponibilizado de forma online, cujos dados foram tratados com aplicativos SPSS da IBM e o Smart PLS.

Espera-se contribuir com a academia propondo um modelo teórico que inclua antecedentes importantes para o resultado das micro e pequenas empresas, responsáveis por considerada participação no PIB nacional e reconhecidas geradoras de renda e emprego.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, discorre-se sobre os constructos do modelo, quais sejam, de turbulência de mercado, de capacidade absorptiva, de ambidestria organizacional e desempenho da empresa, bem como a defesa do modelo e das hipóteses.

2.1 TURBULÊNCIA DE MERCADO

O surto do novo coronavírus (Covid-19) levou a um desastre de saúde pública e a uma crise econômica global, impactando significativamente as empresas em todo o mundo. Entretanto, as características específicas das micro e pequenas empresas em comparação com as grandes empresas certamente dificultam as respostas das micro e pequenas empresas a esta crise: falta de recursos humanos, capacidade de gestão limitada (procedimentos, técnicas e ferramentas), recursos de capital limitados e nenhuma gestão do conhecimento (apenas conhecimento tácito, nada é formalizado) (KLEIN; TODESCO, 2021).

Desta forma, as restrições impostas para evitar a propagação do surto do Covid-19 tiveram efeitos mais severos nas micro e pequenas empresas do que nas empresas maiores e globais, porque elas têm menores reservas de capital, menos ativos e menores níveis de produtividade (PAPADOPOULOS; BALTAS; BALTA, 2020).

Portanto, a turbulência do mercado é um contexto situacional que indica até que ponto as preferências dos clientes por produtos e serviços tendem a mudar ao longo do tempo (JAWORSKI; KOHLI, 1993). Hult, Hurley e Knight (2004), afirmam que a turbulência do mercado reflete a mudança rápida das preferências do comprador, necessidades e desejos abrangentes, entrada e saída contínua do comprador do mercado e ênfase constante na oferta de novos produtos.

March (1991) também afirmou que a alta turbulência do mercado pode aumentar a incerteza e o risco do investimento em inovação e, como consequência, reduzir a atividade de inovação das firmas. Ou seja, níveis mais altos de turbulência de mercado aumentam a necessidade de um pacote de recursos e capacidades que permitam a uma empresa tomar ações específicas que visam criar valor para os clientes e para a empresa (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007). Nessas circunstâncias, quando há intensa turbulência no mercado, as inovações de uma empresa podem ser de grande importância para satisfazer e atender às necessidades em evolução de seus clientes (SANTOS-VIJANDE; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2007).

Além disso, sob condições de mercado incertas, a identificação das necessidades de mudança dos clientes e a evolução das forças ambientais torna-se mais difícil (SANTOS-VIJANDE; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, 2007). Isso aumenta a probabilidade de que os produtos e serviços de uma empresa se tornem incompatíveis com as necessidades e preferências dos clientes ao longo de um período de tempo. Para evitar essa situação, as empresas podem tentar ter um comportamento proativo buscando antecipar e direcionar as novas demandas (MILES; SNOW, 2003).

Portanto, a inovação de uma empresa pode ser uma ferramenta estratégica pela qual a empresa pode efetivamente orientar as mudanças no mercado de forma adequada e continuar a trabalhar naquele ambiente (RHEE; PARK; LEE, 2010).

2.2 CAPACIDADE ABSORTIVA

A capacidade absorptiva é uma capacidade dinâmica chave que provavelmente criará valor de inovação para sustentar a vantagem competitiva de uma organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). Em termos de conceituação, a capacidade absorptiva organizacional é um construto multidimensional, latente e intangível (LIMAJ; BERNROIDER, 2019; ZAHRA; GEORGE, 2002)

Portanto, capacidade absorptiva é a habilidade de obter, assimilar e explorar informações externas para fins comerciais. Tornou-se uma habilidade importante para as empresas criarem competitividade desenvolvendo novos produtos ou aumentando a flexibilidade (KURNIAWAN et al., 2020). Empresas que investem na capacidade absorptiva têm como

objetivo identificar e aproveitar as novas oportunidades tecnológicas antes dos seus concorrentes (SANTOS et al., 2020).

As micro e pequenas empresas com maiores níveis de capacidade de absorção tendem a ser mais proativas, enquanto aquelas com capacidade de absorção modesta tendem a ser mais reativas e os modos reativos e proativos de comportamento das micro e pequenas empresas devem permanecer estáveis ao longo do tempo (LIAO; WELSH; STOICA, 2003).

A capacidade absorptiva atua na aquisição e assimilação, que constituem a capacidade potencial de absorção (PACAP) de uma organização e na transformação e exploração, que constituem a capacidade de absorção realizada (RACAP) de uma organização (ZAHRA; GEORGE, 2002). Em outras palavras, o PACAP representa o conhecimento externo que uma organização pode adquirir e assimilar ou a criação de conhecimento; o RACAP representa o conhecimento externo que uma organização transformou e explorou ou a utilização do conhecimento (LANE; KOKA; PATHAK, 2006; LIMAJ; BERNROIDER, 2019).

Porém, em tempos turbulentos, para ter sucesso na inovação as empresas devem absorver conhecimento externo para lidar com as mudanças nos gostos dos consumidores (PENROSE, 2013). Conseqüentemente, a turbulência do mercado provavelmente reforçará a necessidade de capacidade de absorção para a estratégia de inovação da empresa com o objetivo de melhorar o desempenho da empresa. Rotinas de capacidade de absorção facilitam a exploração de oportunidades de mercados emergentes, que contribuem para o desenvolvimento da inovação em resposta às novas necessidades do mercado (FERNHABER; PATEL, 2012; LAVIE; STETTNER; TUSHMAN, 2010; TSAI; YANG, 2015).

Altos níveis de turbulência, em termos da taxa e da imprevisibilidade das mudanças no ambiente externo da empresa, levarão a um aumento na necessidade de mais conhecimento sobre a tarefa de inovação e mais conexões com entidades externas, o que pode ser resolvido por meio do aumento amplitude de pesquisa externa (GUO; WANG, 2014).

Assim, em um contexto de alta turbulência de mercado, as empresas que buscam inovar podem precisar de maior capacidade de absorção para melhorar seu desempenho (TSAI; YANG, 2015). Neste sentido, tem-se a seguinte hipótese:

H1 – A turbulência de mercado influencia positivamente a PACAP.

H2 – A turbulência de mercado influencia positivamente a RACAP.

O PACAP foca na aquisição que se refere à capacidade das micro e pequenas empresas de identificar e adquirir novos conhecimentos externos essenciais para as suas operações e na assimilação, que envolve a capacidade das micro e pequenas empresas de absorver conhecimento. Isso significa que novos conhecimentos precisam ser processados, explicados, compreendidos, internalizados e classificados (BROERSMA; VAN GILS; GRIP, 2016; LIAO; WELSH; STOICA, 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002).

O PACAP proporciona flexibilidade à gestão, facilita o desenvolvimento de recursos e capacidades e permite que as micro e pequenas empresas rejuvenescem continuamente sua base de conhecimentos, com isso ajuda a fomentar a *exploitation*, quando os funcionários são expostos a novos conhecimentos e geração de ideias (LIAO; WELSH; STOICA, 2003; ZAHRA; GEORGE, 2002).

Zahra e George (2002) enfatizam que as organizações não podem explorar o conhecimento externo sem ter previamente adquirido e sintetizado, o que sugere que o PACAP precede o RACAP. Assim, ideias e interpretações de novos conhecimentos se desenvolvem na PACAP preparam para uma maior probabilidade de que uma organização seja proativa na exploração das novas oportunidades que se apresentam no ambiente da organização (LIMAJ; BERNROIDER, 2019). Portanto, sugere-se a seguinte hipótese:

H3 - O PACAP impacta direta e positivamente o RACAP.

2.3 EXPLOITATION E EXPLORATION

A ambidestria é a capacidade de fornecer um equilíbrio entre as atividades de descoberta e melhoria. Do ponto de vista da inovação, a ambidestria é basicamente descrita como uma capacidade de nível organizacional para gerenciar os processos de aquisição e desenvolvimento de novas fontes e habilidades, além de reestruturar as existentes (GÜNSEL *et al.*, 2018; JANSEN; BOSCH; VOLBERDA, 2005; TUSHMAN; OREILLY, 1996)

De acordo com a teoria da aprendizagem organizacional, a ambidestria organizacional refere-se à capacidade das empresas de se envolverem simultaneamente na aprendizagem por meio da *exploitation* e da *exploration* (MARCH, 1991). Raisch e Birkinshaw (2008) definem como a capacidade da organização de gerenciar as necessidades dos negócios existentes, aumentando o alinhamento e a eficiência e adaptando-se aos fatores ambientais em mudança.

Exploitation e da *exploration* são definidas ao longo de duas dimensões: sua relação com os produtos, serviços e conhecimento existentes e sua relação com os mercados existentes (MUELLER; ROSENBUSCH; BAUSCH, 2013). A *exploitation* tem uma relação próxima com os mercados atuais da empresa e se move ao longo das trajetórias existentes. Em contraste, a *exploration* tem pouca relação com mercados existentes e abre novas trajetórias para a empresa (WENKE; ZAPKAU; SCHWENS, 2021).

A *exploitation* se refere ao reforço de vantagens, tecnologias e mercados existentes, enquanto a *exploration* envolve a busca de novas possibilidades, como novas tecnologias e mercados (MARCH, 1991).

Exploitation, *exploration* e ambidestria geralmente melhoram o desempenho da empresa, enquanto a *exploitation* melhora o desempenho da empresa por meio de refinamento e redução da variância e maior penetração dos mercados existentes da empresa, a *exploration* melhora o desempenho da empresa criando novas oportunidades e permitindo que as empresas tenham como alvo novos mercados (HE; WONG, 2004; MUELLER; ROSENBUSCH; BAUSCH, 2013; WENKE; ZAPKAU; SCHWENS, 2021).

No mesmo sentido, para uma estratégia de *exploitation*, os esforços podem servir para revigorar a vida útil de um produto em declínio ou, da mesma forma, uma estratégia de inovação *exploration* pode criar uma posição única e permitir obter vantagens de produtos inovadores (FERREIRA NETO *et al.*, 2021).

Equilibrar a *exploitation* e a *exploration* é um desafio crítico que é particularmente difícil para organizações menores e nascentes que não têm os recursos, capacidades e experiência necessários para implementar a ambidestria com sucesso (VOSS; VOSS, 2012).

As empresas devem gerenciar sua capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada, fundamental para atender às necessidades do futuro além do conhecimento existente (BANNER; TASMANN, 2003), quando as empresas desenvolvem suas habilidades existentes e melhora seus atuais produtos e serviços (LEVANTHAL, 1993).

Portanto, o potencial de absorção e realização pode ser baseado na inovação *exploitation* e *exploration*, quando a capacidade de absorção alcançada leva a um melhor desempenho por meio da inovação (ZAHRA; GEORGE, 2002). Assim, a PACAP de uma unidade é crítica para sua inovação *exploitation* e *exploration*. O objetivo RACAP pode ser aprofundar o conhecimento e as habilidades existentes e, assim, ajudar a refinar os processos existentes. O PACAP pode ser absorvido usando novos conhecimentos. O RACAP tem um efeito positivo na inovação *exploitation* e *exploration* (BOOSHEHRI *et al.*, 2016). Neste sentido, tem-se as seguintes hipóteses:

H4 – O PACAP impacta direta e positivamente a estratégia de inovação *exploitation*.

H5 – O PACAP impacta direta e positivamente a estratégia de inovação *exploration*.

H6 – O RACAP impacta direta e positivamente a estratégia de inovação *exploitation*.

H7 – O RACAP impacta direta e positivamente a estratégia de inovação *exploration*.

2.4 DESEMPENHO DA EMPRESA

As primeiras literaturas postulavam que os desempenhos organizacionais são baseados na compreensão clara da missão e visão organizacional e dos objetivos estratégicos. Eles explicaram ainda que eficácia, eficiência e economia são os três parâmetros básicos usados para medir o desempenho organizacional (BELLO; AHMAD; YUSOF, 2018). Além disso, Kaplan e Norton (1996) forneceram uma definição adicional que é comumente usada na literatura, pois o desempenho é um indicador de informações confiáveis sobre operações financeiras e não financeiras. O desempenho organizacional é a capacidade da organização de ser eficiente na produção de resultados que atendam às expectativas dos usuários e stakeholders. Em outras palavras, é o processo pelo qual a organização utiliza seus recursos de custos com eficiência, eficácia e economia para produzir resultados que sejam consistentes com a missão e a visão da organização (BELLO; AHMAD; YUSOF, 2018).

O desempenho das micro e pequenas empresas pode ser entendido de uma perspectiva quantitativa: eficiência, resultados financeiros, nível de produção, número de clientes, participação de mercado, lucratividade, produtividade, dinâmica de receitas, custos e liquidez etc. e também de uma perspectiva qualitativa: cumprimento de metas, estilo de liderança, comportamento do funcionário, satisfação do cliente, inovação de produto e processo, inovação organizacional e de marketing etc (ANGGADWITA; MUSTAFID, 2014; CICEA *et al.*, 2019; GOPANG *et al.*, 2017).

Para sobreviver e ter sucesso em um ambiente potencialmente austero, as empresas devem efetivamente implantar e combinar seus ativos físicos, humanos e organizacionais. Assim, eles desenvolvem vantagens competitivas de longo prazo e, por sua vez, alcançaram um desempenho superior (LONIAL; CARTER, 2013). No entanto, devido aos seus recursos limitados, as PME precisam de identificar e explorar outros meios para poder aumentar a sua competitividade e desempenho (CICEA *et al.*, 2019).

A *exploitation* pode não ser suficiente no longo prazo para manter uma vantagem competitiva ao longo do tempo, visto que o ambiente não permanece constante. No entanto, March (1991) também apontou que, se as organizações *exploration* continuamente, incorrerão em custos mais altos de experimentação que podem não ter sido necessários ou benéficos. Quando as organizações enfrentam situações semelhantes, isso esgota seus escassos recursos para explorar, mas elas podem perder vantagem competitiva se continuarem a *exploitation* (VAN DEUSEN; MUELLER, 1999). Neste sentido, sugere-se a seguinte hipótese:

H8 - A *exploitation* influencia positivamente a *exploration*.

Para Nielsen e Gudergan (2012) a *exploitation* representa a capacidade de comercializar produtos com eficácia e com isso alavancar produtos existentes e vendê-los em novos mercados, e a *exploration* com o acesso das empresas a conhecimentos, habilidades e tecnologias para se concentrar no desenvolvimento de novos produtos e tecnologias.

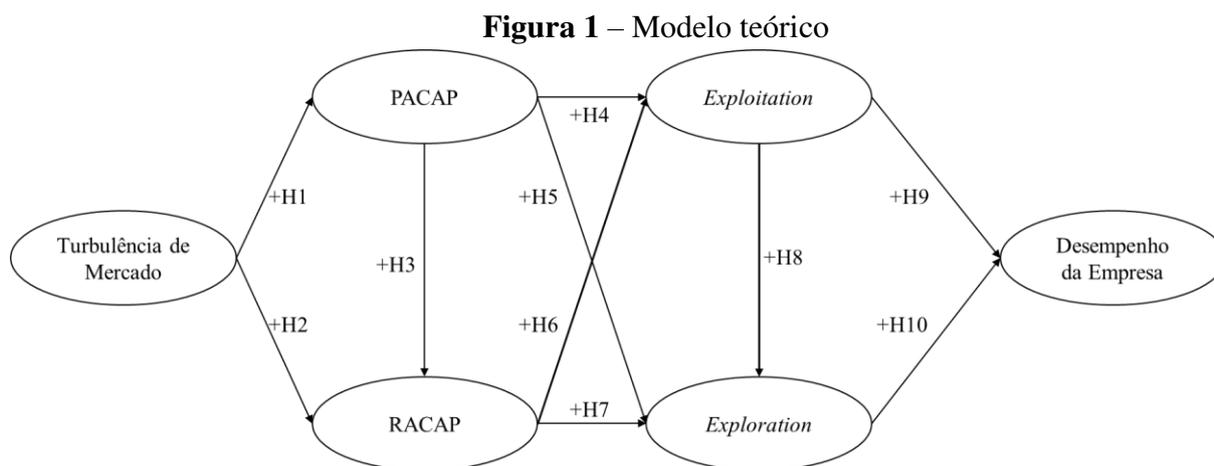
Wenke, Zapkau e Schwens (2021) em sua meta análise verificou a existência da relação entre *exploitation* e desempenho e *exploration* e desempenho. Neste sentido, se apresentam as seguintes hipóteses:

H9 – A *exploitation* influencia positivamente o desempenho das empresas.

H10 – A *exploration* influencia positivamente o desempenho das empresas.

3 MODELO TEÓRICO

A base teórica desta pesquisa é desenvolvida com base em evidências empíricas e hipóteses de estudos anteriores relacionados. Esses estudos existentes destacaram as relações da turbulência de mercado, capacidade absorptiva (PACAP e RACAP), *exploitation* e *exploration* e o desempenho da empresa. Assim, este estudo propõe uma estrutura integrada para ilustrar essas relações de variáveis identificadas: (1) turbulência de mercado (variável independente); (2) PACAP e RACAP (variáveis independentes); (3) *exploitation* e *exploration* (variáveis independentes); (4) desempenho da empresa (variável dependente), conforme Figura 1.



Fonte: Os autores (2021)

4 METODOLOGIA

Trata-se de um estudo exploratório quanto aos objetivos, de natureza quantitativa, com uso de questionário como instrumento de coleta de dados (OLIVEIRA, 2011).

A coleta ocorreu pela emissão de 5.000 e-mails de uma lista de empresas adquiridas de empresas especializadas, com direcionamento para micro e pequenas empresas no Estado do Ceará. A coleta ocorreu no mês de novembro/2020. A amostra do tipo não probabilística, que atende satisfatoriamente os objetivos da pesquisa que não possui a necessidade de generalizar um padrão da população, contou com 171 respondentes (COOPER; SCHINDLER, 2016).

A Tabela 1 demonstra as características das empresas que participaram da pesquisa.

Tabela 1 – Dados demográficos

Variável	Indicador	N	%
Setor de atividade	Indústria	16	9,4
	Comércio	77	45,0
	Serviços	78	45,6
Porte da empresa	Microempresa (ME)	121	70,8
	Empresa de Pequeno Porte (EPP)	50	29,2
Idade ou tempo de funcionamento	Até 2 anos de fundação	38	22,2
	Mais de 2 até 5 anos de fundação	47	27,5
	Mais de 5 até 10 anos de fundação	44	25,7
	Mais de 10 anos de fundação	42	24,6

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Com relação ao instrumento para coleta de dados, se utilizou de um questionário com questões que representavam cada constructo pertencentes ao modelo teórico deste estudo.

Quadro 1 – Questionário aplicado

Construto	Variável	Fonte
Turbulência de Mercado (TM) $\alpha = 0,816$	TM01 - As preferências dos clientes estão mudando constantemente. TM02 - A base de clientes é alterada regularmente. TM03 - Experimenta uma alta taxa de variação de seus concorrentes. TM04 - Está testemunhando a demanda por produtos e serviços de clientes que nunca os compraram antes. TM05 - Os clientes tendem a procurar novos produtos o tempo todo.	Adaptado de Jaworski e Kohli (1993)
PACAP (PA) $\alpha = 0,837$	PA01 - Mantém interações frequentes com o mercado para adquirir novos conhecimentos. PA02 - Coleta informações do setor por meio de meios informais (por exemplo, almoço com amigos do setor, conversas com parceiros). PA03 - As novas oportunidades no atendimento aos clientes são rapidamente entendidas. PA04 - Analisa e interpreta rapidamente as exigências e a evolução do mercado.	Adaptado de Jansen, Bosch e Volberda (2005)
RACAP (RA) $\alpha = 0,841$	RA01 - Considera regularmente as consequências das mudanças nas demandas do mercado em termos de novos produtos e serviços. RA02 - Reconhece rapidamente a utilidade de novos conhecimentos externos aos conhecimentos existentes. RA03 - Sabe-se claramente como as atividades que devem ser realizadas. RA04 - Possui uma clara divisão de papéis e responsabilidades.	Adaptado de Jansen, Bosch e Volberda (2005)
Exploitation (ET) $\alpha = 0,901$	ET01 - Analisa os produtos e processos em busca de melhorias. ET02 - Busca aprimorar os processos para reduzir custos. ET03 - Aprimora os processos para reduzir o tempo necessário para produção. ET04 - Aprimora os benefícios dos produtos/serviços por meio de melhorias nos processos.	Adaptado de Kava e Didonet, (2019)
Exploration (EX) $\alpha = 0,836$	ER01 - Busca estratégias pioneiras para o mercado. ER02 - Inova em produto de forma agressiva e não conservadora. ER03 - Oferece produtos com características únicas que não estão disponíveis nas ofertas dos concorrentes. ER04 - Oferece produtos altamente inovadores.	Adaptado de Kava e Didonet, (2019)
Desempenho da Empresa (DE) $\alpha = 0,812$	DE01 - Está mais bem-sucedida do que os nossos concorrentes. DE02 - Está crescendo mais rápido que os concorrentes. DE03 - Busca inovar mais do que os concorrentes. DE04 - Tem melhor reputação e ou é mais bem vista do que os nossos concorrentes.	Adaptado de Kava e Didonet, (2019)

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

As questões foram traduzidas do inglês para o português por especialista em traduções científicas e sofreram adaptações semânticas e na quantidade para que melhor atendesse o público das micro e pequenas empresas (COOPER; SCHINDLER, 2016; MALHOTRA, 2011).

A alteração contou com a participação de dois professores doutores, com experiência na área, que sugeriram as alterações que foram atendidas. Após as alterações efetuou-se um pré-teste com a participação de 30 empresas, sendo verificados a confiabilidade e o entendimento do instrumento (MALHOTRA, 2011). O Quadro 1 demonstra as questões utilizadas, bem como suas fontes.

Os dados foram extraídos do formulário eletrônico e transportados para o aplicativo SPSS® da IBM® versão 20, para tratamento de estatística descritiva e para o Smart PLS-SEM, versão 3.3.3, utilizado para modelagem de equação estrutural com a finalidade de se verificar as hipóteses.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção está dividida em análise descritiva das respostas, análise fatorial exploratória e equações estruturais (Pls-SEM).

5.1 ANÁLISE CORRELAÇÃO DE PEARSON, ESTATÍSTICAS E TESTES DE HIPÓTESES

A Tabela 2 apresenta a correlação entre os constructos, estatísticas de posição e testes de hipóteses

Tabela 2 - Correlação, Estatísticas e Testes de Hipóteses

Estatística	TM	PA	RA	ET	EX	DE
Turbulência de Mercado	1					
PACAP	0,230**	1				
RACAP	0,156*	0,708**	1			
<i>Exploitation</i>	0,296**	0,596**	0,607**	1		
<i>Exploration</i>	0,278**	0,298**	0,409**	0,437**	1	
Desempenho da Empresa	0,100	0,274**	0,360**	0,283**	0,527**	1
Media	5,0	5,0	5,4	5,4	5,0	5,7
Desvio Padrão	0,926	0,749	0,755	0,767	0,983	0,801
Coefficiente de Variação	18,4%	15,1%	13,9%	14,1%	19,7%	14,2%
Assimetria	0,072	-0,032	0,303	0,224	-0,240	0,076
Curtose	-0,498	-0,719	-0,394	-0,723	-0,002	-0,798
Teste Levene	0,681	0,082	0,419	0,988	0,056	0,781
Teste F	0,309	0,082	0,836	0,294	0,548	0,424
Teste das Medianas	0,950	0,921	0,939	0,592	0,707	0,596

* Significante a 1%; ** significante a 5%

Fonte: Dados da Pesquisa (2020)

Conforme a Tabela 2, com exceção da relação TM → DE, todas as demais apresentaram correlação com significância $< 0,05$. As medias variando entre 5,0 e 5,7 demonstram que, em média, os respondentes concordam com as questões propostas no instrumento de pesquisa. O Coeficiente de Variação menor que 30% demonstra que existe certa homogeneidade na amostra e a assimetria e a curtose estão em intervalos menores que -1 a 1, o que demonstra uma normalidade dos dados (FÁVERO; BELFIORE, 2020; MALHOTRA, 2011).

Os testes de homogeneidade da variância, o teste de igualdade das medias (teste F) e o teste das Medianas apresentaram valores não significantes, indicando que deixa de rejeitar a hipótese nula dos três testes, podendo-se afirmar que a amostra possui homogeneidade de variância, igualdade das medias e da mediana, comprovando que pertencem ao mesmo grupo de respondentes, afastando vieses que poderiam existir (FÁVERO; BELFIORE, 2020; MALHOTRA, 2011).

5.2 ANÁLISE FATORIAL EXPLORATÓRIA

Considerando as alterações ocorridas em relação aos quesitos originais, foi efetuado uma análise fatorial exploratória com a finalidade de verificar se as questões pertenciam apenas ao fator que representassem determinado constructo. O método utilizado foi por componentes principais e utilizada a rotação Varimax. Com o KMO = 0,858 e o teste de esfericidade de Baetletts com valor de $p < 0,05$, com variância explicada de 70,3%, valores considerados adequados e a análise fatorial apropriada (FÁVERO; BELFIORE, 2015).

Tabela 3 - Análise Fatorial Confirmatória

Variável	Fator 1	Fator 2	Fator 3	Fator 4	Fator 5	Fator 6	Comunalidades
TM01			0,770				0,636
TM02			0,706				0,582
TM03			0,780				0,647
TM04			0,712				0,632
TM05			0,771				0,683
PA01	0,689						0,599
PA02	0,567						0,515
PA03	0,792						0,697
PA04	0,784						0,698
RA05				0,768			0,677
RA06				0,736			0,690
RA07				0,743			0,619
RA08				0,603			0,568
ET01		0,786					0,773
ET02		0,754					0,703
ET03		0,773					0,749
ET04		0,729					0,770
EX01						0,527	0,551
EX02						0,757	0,722
EX03						0,845	0,791
EX04						0,870	0,752
DE01					0,803		0,725
DE02					0,852		0,769
DE03					0,655		0,600
DE04					0,704		0,581

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme demonstrado na Tabela 3, os valores de cada constructo se agruparam em um único fator, demonstrando que representam o mesmo constructo. Dado o tamanho da amostra (maior que 150), cargas fatoriais acima de 0,45 são consideradas significantes, e com relação as comunalidades, todas apresentaram valores acima de 0,50, conforme esperado pela literatura (HAIR JUNIOR *et al.*, 2009).

5.3 EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

Para avaliar a validade convergente se utilizou das cargas fatoriais, confiabilidade composta e variância média extraída (AVE). Os carregamentos para todos os itens excederam o valor recomendado de 0,6, com exceção do item TM02, que foi mantido para respeitar a escala original, haja vista as demais avaliações restaram positivas. Os valores de confiabilidade composta, que representam o grau em que os indicadores de construto indicam o construto latente, variam de 0,861 a 0,917, que ultrapassou o valor recomendado de 0,7 (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2014).

A variância média extraída, que reflete a quantidade geral de variância nos indicadores contabilizados pelo construto latente, ficou na faixa de 0,574 e 0,772, o que excedeu o valor recomendado de 0,5 (HAIR JÚNIOR, *et al.*, 2014). Os valores do *Variance inflation factor* (VIF) foram satisfatórios, ficando abaixo de 5 (FÁVERO; BELFIORE, 2020).

Tabela 4 – Validade convergente

Constructo	Item	Carga Fatorial	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída	VIF
Turbulência de Mercado	TM01	0,789	0,868	0,573	1,79
	TM02	0,557			1,39
	TM03	0,736			1,66
	TM04	0,789			1,63
	TM05	0,876			1,91
PACAP	PA01	0,797	0,891	0,673	1,73
	PA02	0,748			1,60
	PA03	0,847			2,21
	PA04	0,882			2,49
RACAP	RA05	0,859	0,893	0,676	2,16
	RA06	0,853			2,10
	RA07	0,826			2,03
	RA08	0,747			1,76
<i>Exploitation</i>	ET01	0,878	0,931	0,772	2,65
	ET02	0,854			2,44
	ET03	0,885			2,69
	ET04	0,896			2,75
<i>Exploration</i>	EX01	0,746	0,887	0,662	1,31
	EX02	0,808			1,91
	EX03	0,866			3,10
	EX04	0,831			2,80
Desempenho da Empresa	DE01	0,772	0,874	0,635	2,14
	DE02	0,835			2,35
	DE03	0,800			1,56
	DE04	0,778			1,59

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

A validade discriminante pode ser examinada comparando as correlações quadradas entre os construtos e a variância extraída para um construto. Conforme mostrado na Tabela 4, as correlações quadradas para cada construto são menores do que a variância média extraída pelos indicadores que medem aquele construto indicando validade discriminante adequada. No total, o modelo de mensuração demonstrou confiabilidade, validade convergente e validade discriminante adequadas (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

Tabela 5 – Validade discriminante

Constructos	DE	ET	EX	PA	RA	TM
Desempenho da Empresa	0,797					
<i>Exploitation</i>	0,307	0,878				
<i>Exploration</i>	0,554	0,488	0,814			
PACAP	0,283	0,598	0,338	0,820		
RACAP	0,364	0,617	0,441	0,735	0,822	
Turbulência de Mercado	0,087	0,348	0,311	0,269	0,209	0,757

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme demonstrado na Tabela 5 o modelo apresenta validade discriminante e convergente considerando que seus resultados foram superiores aos esperados.

A Tabela 6 demonstra os valores preditivos R^2 que é uma medida da precisão da previsão do modelo, ou seja, ele representa a influência abrangente das variáveis exógenas sobre as variáveis endógenas (FÁVERO; BELFIORE, 2020). Cohen (2013) sugere que $R^2=2\%$ seja classificado como efeito pequeno, $R^2=13\%$ como efeito médio e $R^2=26\%$ como efeito grande.

O Q^2 , que é um método para avaliar a correlação das previsões do modelo interno. A métrica é baseada em uma técnica de reutilização de amostra, que omite uma parte da matriz

de dados, estima os parâmetros do modelo e usa o valor estimado para prever a parte omitida, espera-se um Q² diferente de zero para indicar o valor preditivo do modelo (HAIR JÚNIOR *et al.*, 2009).

Tabela 6 – Valores preditivos

Constructos	R ²	R ² ajustado	Q ²
PACAP	0,072	0,067	0,047
RACAP	0,540	0,535	0,345
<i>Exploitation</i>	0,482	0,472	0,320
<i>Exploration</i>	0,194	0,185	0,152
Desempenho da Empresa	0,309	0,301	0,182

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme observado na Tabela 6, os valores de R² variam entre efeitos pequenos e efeitos grandes. O Q² demonstra que o modelo tem valor preditivo.

Por fim, a análise dos caminhos, depois de executar um modelo PLS, as estimativas são fornecidas para os coeficientes de caminho, que representam os relacionamentos hipotéticos que ligam os construtos.

Tabela 7 – Coeficientes do caminho

Hipótese	β	f ²	2,5%	97,5%	t	Valor p	Suportada
TM → PA (H1)	0,269	0,08	-0,152	0,372	3,615	0,000	SIM
TM → RA (H2)	0,012	0,00	-0,125	0,125	0,191	0,849	NÃO
PA → RA (H3)	0,732	1,08	0,649	0,798	19,609	0,000	SIM
PA → ET (H4)	0,313	0,08	0,106	0,502	3,068	0,002	SIM
PA → EX (H5)	-0,085	0,00	-0,317	0,122	0,759	0,448	NÃO
RA → ET (H6)	0,388	0,12	0,200	0,557	4,291	0,000	SIM
RA → EX (H7)	0,275	0,04	0,040	0,517	2,251	0,024	SIM
ET → EX (H8)	0,364	0,10	0,176	0,524	4,090	0,000	SIM
ET → DE (H9)	0,052	0,00	-0,099	0,192	0,696	0,486	NÃO
EX → DE (H10)	0,529	0,31	0,389	0,642	8,411	0,000	SIM

Fonte: Dados da pesquisa (2020)

Conforme demonstrado na Tabela 7 as hipóteses H1, H3, H4, H6, H7, H8 e H10 foram suportadas, enquanto as hipóteses H2, H5 e H9 não foram significativas.

6 DISCUSSÃO E CONTRIBUIÇÕES

Com relação à hipótese um que previa o relacionamento direto e positivo da turbulência de mercado com a PACAP foi validada, e a hipótese dois que estima a relação positiva entre a turbulência de mercado e a RACAP não foi suportada. Para Zahra e George (2002) o PACAP antecede o RACAP, neste caso, a turbulência de mercado impacta positivamente na capacidade da empresa em adquirir e assimilar o conhecimento externo e não se relaciona com a capacidade de transformar e explorar o conhecimento.

A terceira hipótese valida a relação direta e positiva da PACAP com a RACAP, resultado que confirma a antecedência da PACAP com relação a RACAP, visto que não se pode explorar sem antes adquirir o conhecimento. A hipótese quatro que previa a relação positiva entre o PACAP e *exploitation* foi confirmada e a quinta, que sugeria a relação positiva entre o PACAP e *exploration* foi não validada. A hipótese seis que estimava a relação direta e positiva entre o RACAP e *exploitation* foi confirmada e a hipótese sete que estimava a relação direta e positiva entre o RACAP e *exploration* foi confirmada. Enquanto *exploitation* melhora a eficiência no curto prazo, a *exploration* melhora a flexibilidade e ajudam as empresas a

enfrentar as mudanças do ambiente a longo prazo, uma vez que a capacidade de absorção potencial e realizada pode ter efeitos diferentes sobre *exploitation* e a *exploration* (BOOSHEHRI *et al.*, 2016).

Com relação a oitava hipótese que sugere a relação direta e positiva entre a *exploitation* e a *exploration* não foi suportada o que difere dos achados de Ojha *et al.* (2018) que validaram a relação. A hipótese nona que previa a relação direta entre a *exploitation* e o desempenho não foi suportada resultado diferente do apontado por Van Deusen e Mueller (1999) e, finalmente, com referência a décima hipótese, foi validada a relação que previa impacto positivo da *exploration* no desempenho, confirmando o trabalho de Van Deusen e Mueller (1999). De acordo com March (1991), *exploitation* tem um impacto de curto prazo no desempenho e a *exploration* tem um impacto de longo prazo no desempenho. Os ganhos de desempenho da *exploitation* são mais certos e próximos, enquanto os da *exploration* são mais incertos e distantes (NIELSEN; GUDERGAN, 2012), os resultados vão em desencontro com a literatura, levando a acreditar que, neste período pandêmico, as micro e pequenas empresas tiveram que inovar radicalmente ou não se sustentaria no mercado.

Christa e Kristinae (2021) identificaram que o aumento das atividades baseadas na inovação como uma boa ação para apoiar as micro e pequenas empresas a sobreviverem quando as condições diminuem no poder de compra devido a mudanças no ambiente de negócios.

O ambiente de negócios global é dinâmico e está em constante evolução. Portanto, saber como se adaptar e lidar com um ambiente em mudança com sucesso tornou-se um desafio crítico para qualquer empresa. Esse desafio é ainda mais crucial para as micro e pequenas empresas em economias como a brasileira, onde as instituições econômicas geram sérios problemas de adaptação para as empresas (ZHOU; TSE; LI, 2006).

Esta pesquisa contribui para a academia com um modelo teórico que pode avançar sobre o conhecimento das influências da capacidade absorptiva e as estratégias de inovação em tempos de turbulência de mercado. Com isso, se amplia o debate em torno do tema e sobre um segmento importante na economia de qualquer país.

7 CONCLUSÃO

Os resultados apontam que as hipóteses H1, H3, H4, H6, H7, H8 e H10 foram suportadas, enquanto as hipóteses H2, H5 e H9 não foram significativas. Assim sendo, considerando que se trata de micro e pequenas empresas com poucos estudos na relação capacidade absorptiva, ambidestria organizacional (*exploitation* e *exploration*) e desempenho da empresa necessitam de mais estudos devido às suas peculiares características.

Os apontamentos indicam que a turbulência de mercado impacta o PACAP, porta de entrada do conhecimento externo, e o PACAP impacta o RACAP, quando o conhecimento é assimilado e explorado, em sequência vem a *exploitation*, seguida pela *exploration*, terminando em desempenho da empresa.

Como limitações o tamanho da amostra e a transversalidade do estudo que por natureza não nos permite fazer inferências de efeito causal. Pesquisas futuras são, portanto, necessárias para replicar os resultados atuais usando desenhos longitudinais ou experimentais para determinar as relações causais entre as variáveis de pesquisa da sequência sugerida que envolvam micro e pequenas empresas no Brasil.

REFERÊNCIAS

ADAM, Nawal Abdalla; ALARIFI, Ghadah. Innovation practices for survival of small and medium enterprises (SMEs) in the COVID-19 times: the role of external support. **Journal Of Innovation And Entrepreneurship**, v. 10, n. 1, p. 1-22, 2021, <http://dx.doi.org/10.1186/s13731-021-00156-6>.

ANGGADWITA, Grisna; MUSTAFID, Qaanita Yuuha. Identification of Factors Influencing the Performance of Small Medium Enterprises (SMEs). **Procedia - Social and Behavioral Sciences**, v. 115, p. 415-423, 2014, <http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.02.448>.

BELLO, Suleiman Mohammed; AHMAD, Ayoib Che; YUSOF, Nor Zalina Mohamad. Internal audit quality dimensions and organizational performance in Nigerian federal universities: the role of top management support. **Journal of Business & Retail Management Research**, v. 13, n. 01, p. 156-170, 2018. <http://dx.doi.org/10.24052/jbrmr/v13is01/art-16>.

BOOSHEHRI, Alireza; BAGHERI, Abolfazl; TABA, Kamal; NAMVAR, Kaveh. Role of absorptive capacity in ambidexterity (exploration and exploitation) improvement. **Journal Of Technology Development Management**, v. 4, n. 1, p. 77-96, 2016. <http://dx.doi.org/10.22104/jtdm.2017.490>.

BROERSMA, Roy; VAN GILS, Anita; GRIP, Andries de. Ambidexterity in SMEs: role of absorptive capacity and ceo's strategic engagement. **Academy Of Management Proceedings**, v. 2016, n. 1, p. 13948, 2016. <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.2016.201>.

CICEA, Claudiu; POPA, Ion; MARINESCU, Corina; ŞTEFAN, Simona Cătălina. Determinants of SMEs' performance: evidence from European countries. **Economic Research-Ekonomska Istraživanja**, v. 32, n. 1, p. 1602-1620, 2019, <http://dx.doi.org/10.1080/1331677x.2019.1636699>.

COHEN, Jacob. **Statistical power analysis for the behavioral sciences**. Academic press, 2013.

CHRISTA, Usup Riassy; KRISTINAE, Vivy. The effect of product innovation on business performance during COVID 19 pandemic. **Uncertain Supply Chain Management**, v. 9, n. 1, p. 151-158, 2021, <http://dx.doi.org/10.5267/j.uscm.2020.10.006>.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12. ed. Porto Alegre: Amgh, 2016. 695 p.

FÁVERO, Luiz Paulo; BELFIORE, Patrícia. **Análise de Dados: técnicas multivariadas exploratórias com spss e stata**. Técnicas multivariadas exploratórias com SPSS e STATA. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

FERNHABER, Stephanie A.; PATEL, Pankaj C. How do young firms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 13, p. 1516-1539, 2012, <http://dx.doi.org/10.1002/smj.1994>.

FERREIRA NETO, Macário Neri; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante; JULIÃO, Flavio; VIANA, Cristiane Maria Galvão. The Effects of the Covid-19 Pandemic on Exploitative and Explorative Strategies of Pharmaceutical Industries in Brazil. **International Journal of Business, Economics and Management**, v. 8, n. 3, p. 165-180, 2021, <http://dx.doi.org/10.18488/journal.62.2021.83.165.180>.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. **Journal of Marketing Research**, v. 18, n. 1, p. 39-50, 1981. JSTOR. <http://dx.doi.org/10.2307/3151312>.

GOPANG, Miskeen Ali; NEBHWANI, Murlidhar; KHATRI, Awais; MARRI, Hussain Bux. An assessment of occupational health and safety measures and performance of SMEs: an empirical investigation. **Safety Science**, v. 93, p. 127-133, 2017, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ssci.2016.11.024>.

GÜNSEL, Ayse; ALTĐNDAğ, Erkut; KEÇELI, Selva Kılıç; KITAPÇđ, Hakan; HdZđROğLU, Mahmut. Antecedents and consequences of organizational ambidexterity: the moderating role of networking. **Kybernetes**, v. 47, n. 1, p. 186-207, 2018, <http://dx.doi.org/10.1108/k-02-2017-0057>.

GUO, Bin; WANG, Yueqi. Environmental turbulence, absorptive capacity and external knowledge search among Chinese SMEs. **Chinese Management Studies**, v. 8, n. 2, p. 258-272, 2014, <http://dx.doi.org/10.1108/cms-03-2014-0051>.

HAIR JUNIOR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2009. 688 p. Tradução de: Adonai S. Sant'Anna.

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

HE, Zi-Lin; WONG, Poh-Kam. Exploration vs. Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1040.0078>.

HULT, G.Tomas M.; HURLEY, Robert F.; KNIGHT, Gary A. Innovativeness: its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429-438, 2004, <http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>.

JANSEN, Justin J. P.; BOSCH, Frans A. J. van Den; VOLBERDA, Henk W. Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedents. **Schmalenbach Business Review**, v. 57, n. 4, p. 351-363, 2005, <http://dx.doi.org/10.1007/bf03396721>.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993, <http://dx.doi.org/10.1177/002224299305700304>.

KAPLAN, Robert S. et al. The balanced scorecard: measures that drive performance. **Harvard Business Review**, v. 83, n. 7, p. 172, 2005.

KAVA, Luana; DIDONET, Simone Regina. The influence of market orientation on Exploration and Exploitation innovation strategies an organizational performance. **REMark**, v. 18, n. 1, p. 1, 2019.

KLEIN, Vinícius Barreto; TODESCO, José Leomar. COVID -19 crisis and SMEs responses: the role of digital transformation. **Knowledge And Process Management**, v. 28, n. 2, p. 117-133, 2021. <http://dx.doi.org/10.1002/kpm.1660>.

KURNIAWAN, Pebi; HARTATI, Wiwi; QODRIAH, Sari Laelatul; BADAWI, Badawi. From knowledge sharing to quality performance: the role of absorptive capacity, ambidexterity and innovation capability in creative industry. **Management Science Letters**, v. 10, p. 433-442, 2020, <http://dx.doi.org/10.5267/j.msl.2019.8.027>.

LANE, Peter J.; KOKA, Balaji R.; PATHAK, Seemantini. The Reification of Absorptive Capacity: a critical review and rejuvenation of the construct. **Academy Of Management Review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2006.22527456>.

LAVIE, Dovev; STETTNER, Uriel; TUSHMAN, Michael L. Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. **Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010, <http://dx.doi.org/10.5465/19416521003691287>.

LIAO, Jianwen; WELSH, Harold; STOICA, Michael. Organizational absorptive capacity and firm responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented firms. **Entrepreneurship and Theory**, Autumn, p. 63-85, 2003.

LIMAJ, Everist; BERNROIDER, Edward W.N. The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 137-153, 2019. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>.

LONIAL, Subhash C.; CARTER, Robert E. The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: a resource-based perspective. **Journal of Small Business Management**, v. 53, n. 1, p. 94-113, 2013, <http://dx.doi.org/10.1111/jsbm.12054>

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

MARCELINO, Jose Antonio; REZENDE, Adriano; MIYAJI, Mauren. Impactos iniciais da covid-19 nas micro e pequenas empresas do E)stado do Paraná-Brasil. **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, v. 2, n. 5, p. 101-112, 2020.

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

MILES, Raymond E.; SNOW, Charles C. **Organizational Strategy, Structure, and Process**. Palo Alto: Stanford University Press, 2003. 306 p.

MUELLER, Verena; ROSENBUSCH, Nina; BAUSCH, Andreas. Success Patterns of Exploratory and Exploitative Innovation. **Journal of Management**, v. 39, n. 6, p. 1606-1636, 2013, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206313484516>.

MUSETTI JUNIOR, Djalma Antonio; PICCHAI, Djair. Estudo sobre as percepções e impactos do Covid-19 para os gestores das micro e pequenas empresas do da região de Bragança Paulista/SP. **Qualitas Revista Eletrônica**, v. 21, n. 3, p. 40, 2021, <http://dx.doi.org/10.18391/req.v21i3.5672>

NASCIMENTO, Ana Caroline; PRADO, Nágela Bianca; CUNHA, Christiano França. COVID-19 e modelos de gestao nas micro e pequenas empresas: qual a melhor saída?/COVID-19 and management models in micro and small business: what is the best way out? **Revista Expectativa**, v. 20, n. 1, p. 50-73, 2021.

NASSIF, Vânia Maria Jorge; CORRÊA, Victor Silva; ROSSETTO, Dennys Eduardo. Estão Os Empreendedores E As Pequenas Empresas Preparadas Para As Adversidades Contextuais? Uma Reflexão À Luz Da Pandemia Do Covid-19. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 9, n. 2, p. 1, 2020. <http://dx.doi.org/10.14211/regepe.v9i2.1880>.

NIELSEN, Bo Bernhard; GUDERGAN, Siegfried. Exploration and exploitation fit and performance in international strategic alliances. **International Business Review**, v. 21, n. 4, p. 558-574, 2012, <http://dx.doi.org/10.1016/j.ibusrev.2011.07.001>.

OJHA, Divesh; STRUCKELL, Elisabeth; ACHARYA, Chandan; PATEL, Pankaj C. Supply chain organizational learning, exploration, exploitation, and firm performance: a creation-dispersion perspective. **International Journal Of Production Economics**, v. 204, p. 70-82, 2018. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.07.025>.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Universidade Federal de Goiás. Catalão, 2011.

PENROSE, Edith. **The Theory of the Growth of the Firm**. Eastford: Martino Fine Books, 2013. 284 p.

POREM, Maria Eugenia Porem; KUNSCH, Margarida Maria Krohling. Inovação, comunicação e pequenos negócios em tempos de pandemia: relatos de experiência de agentes locais de inovação (Ali). **Comunicação & Inovação**, v. 22, n. 48, 2021.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational Ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008, <http://dx.doi.org/10.1177/0149206308316058>.

RHEE, Jaehoon; PARK, Taekyung; LEE, Do Hyung. Drivers of innovativeness and performance for innovative SMEs in South Korea: mediation of learning orientation. **Technovation**, v. 30, n. 1, p. 65-75, 2010, <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2009.04.008>.

SANTOS, Annara Cristina Oliveira; DELAMONICA, Olga Marques Souza Lessa; FERREIRA NETO, Macário Neri; FORTE, Sergio Henrique Arruda Cavalcante. Capacidade absorptiva e desempenho das micro e pequenas empresas do Brasil em tempos de pandemia da COVID19. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 23. 2020, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: USP, 2020. p. 1-17. Disponível em: <https://login.semead.com.br/23semead/anais/>. Acesso em: 25 abr. 2021.

SANTOS-VIJANDE, María Leticia; ÁLVAREZ-GONZÁLEZ, Luis Ignacio. Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: the moderating role of market turbulence. **Technovation**, v. 27, n. 9, p. 514-532, 2007. Elsevier BV. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2007.05.014>.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane. Managing Firm Resources in Dynamic Environments to Create Value: looking inside the black box. **Academy Of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273-292, 2007, <http://dx.doi.org/10.5465/amr.2007.23466005>.

TSAI, Kuen-Hung; YANG, Shu-Yi. How absorptive capacity moderates the value of firm innovativeness in turbulent markets. **Canadian Journal of Administrative Sciences**, v. 34, n. 3, p. 244-259, 2015, <http://dx.doi.org/10.1002/cjas.1352>.

VAN DEUSEN, Cheryl A.; MUELLER, Carolyn B.. Learning in acquisitions: understanding the relationship between exploration, exploitation and performance. **The Learning Organization**, v. 6, n. 4, p. 186-193, 1999. <http://dx.doi.org/10.1108/09696479910280686>.

VOSS, Glenn B.; VOSS, Zannie Giraud. Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: implementing exploration and exploitation in product and market domains. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1459-1477, 2013, <http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1120.0790>.

WENKE, Kathrin; ZAPKAU, Florian B.; SCHWENS, Christian. Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 653-665, 2021, <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.018>.

ZAHRA, Shaker A.; GEORGE, Gerard. The Net-Enabled Business Innovation Cycle and the Evolution of Dynamic Capabilities. **Information Systems Research**, v. 13, n. 2, p. 147-150, 2002. <http://dx.doi.org/10.1287/isre.13.2.147.90>.

ZHOU, Kevin Zheng; TSE, David K; LI, Julie Juan. Organizational changes in emerging economies: drivers and consequences. **Journal Of International Business Studies**, v. 37, n. 2, p. 248-263, 2006. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400186>.