

## **Ambidestralidade Organizacional e Desempenho Multidimensional: uma investigação em Escritórios Contábeis Brasileiros**

### **Organizational Ambidexterity and Multidimensional Performance: an investigation in Brazilian Accounting Offices**

#### **Mariana Silva Liah Martins**

Bacharela em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Goiás - UFG  
Endereço: Rua Samambaia, s/n - Campus Samambaia,  
CEP: 74001-970, Goiânia – GO  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-0023-5083>  
E-mail: [marianasilvaliah@gmail.com](mailto:marianasilvaliah@gmail.com)

#### **Juliette de Castro Tavares**

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Goiás  
Universidade Federal de Goiás  
Endereço: Rua Samambaia, s/n - Campus Samambaia,  
CEP: 74001-970, Goiânia – GO  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0003-1045-6960>  
E-mail: [julietetavares@yahoo.com.br](mailto:julietetavares@yahoo.com.br)

#### **Maria Elisa Sarmiento Costa**

Mestra em Ciências Contábeis pela Universidade Federal de Goiás  
Universidade Federal de Goiás  
Endereço: Rua Samambaia, s/n - Campus Samambaia,  
CEP: 74001-970, Goiânia – GO  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-9105-2767>  
E-mail: [mariaescosta@gmail.com](mailto:mariaescosta@gmail.com)

#### **Juliano Lima Soares**

Doutor em Administração pela Universidade Positivo - UP  
Professor do Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade  
Federal de Goiás - UFG  
Endereço: Rua Samambaia, s/n - Campus Samambaia,  
CEP: 74001-970, Goiânia – GO  
Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-8056-4794>  
E-mail: [julianolimasoaes@ufg.com.br](mailto:julianolimasoaes@ufg.com.br)  
Telefone: (62) 3521-1390

#### **Resumo**

O objetivo desta pesquisa foi identificar a associação entre a ambidestralidade organizacional e o desempenho multidimensional nos escritórios contábeis brasileiros. O desempenho multidimensional foi mesurado a partir da percepção dos gestores quanto variação da: receita bruta, lucratividade, carteira de clientes, satisfação dos clientes e prazos estabelecidos para entrega dos serviços e produtos. A coleta de dados ocorreu por meio da aplicação de um questionário aos gestores dos escritórios contábeis brasileiros. A amostra foi composta por 207 repostas de questionários respondidos entre julho e agosto de 2018. Para teste das hipóteses foi realizado o teste de correlação. Os resultados indicaram uma associação positiva e significativa ( $r$  de *Pearson* = 0,256,  $p < 0,05$ ) entre os construtos, ratificando a perspectiva da importância da inovação para a sobrevivência e manutenção da capacidade competitiva das organizações. Um

teste de hipótese ampliada foi realizada e evidenciou que a associação era positiva apenas em duas dimensões do desempenho multidimensional: variação da satisfação dos clientes e prazo de entrega dos produtos e serviços aos clientes. Esses achados contribuem com evidências sobre a importância da inovação e das medidas de desempenho não financeiras para o desempenho das organizações da amostra estudada. Ademais, os resultados também indicam que o desempenho cresce à medida em que as empresas evoluem, ou seja, conforme ocorrem mais *inputs* nas atividades ambidestras, contrapondo resultados de pesquisas sobre existência de um ponto sensível onde ocorre uma inversão nessa relação.

**Palavras-chave:** Ambidestralidade Organizacional; Desempenho Multidimensional; Gestão da Inovação, Competitividade, Organizações Contábeis.

### **Abstract**

The objective of this research was to identify the association between organizational ambidexterity and multidimensional performance in Brazilian accounting firms. The multidimensional performance was measured based on the managers' perception of the variation in: gross revenue, profitability, customer portfolio, customer satisfaction and deadlines for delivery of services and products. Data collection took place through the application of a questionnaire to the managers of the Brazilian accounting offices. The sample consisted of 207 responses to questionnaires answered between July and August 2018. To test the hypotheses, the correlation test was performed. The results indicated a positive and significant association (Pearson's  $r = 0.256$ ,  $p < 0.05$ ) between the constructs, confirming the perspective of the importance of innovation for the survival and maintenance of the organizations' competitive capacity. An expanded hypothesis test was carried out and showed that the association was positive only in two dimensions of multidimensional performance: variation in customer satisfaction and delivery time for products and services to customers. These findings contribute with evidence about the importance of innovation and non-financial performance measures for the performance of the organizations in the studied sample. Furthermore, the results also indicate that performance grows as companies evolve, that is, as more inputs occur in ambidextrous activities, contrasting research results on the existence of a sensitive point where an inversion in this relationship occurs.

**Keywords:** Organizational Ambidexterity; Multidimensional Performance; Innovation Management, Competitiveness, Accounting Organizations.

## **1. INTRODUÇÃO**

O desenvolvimento tecnológico aumentou a competição no mercado dos serviços contábeis (SILVA; EYERKAUFER; RENGEL, 2019), de acordo com Soares et al. (2020) a concorrência não ocorre mais em um ambiente macro, pois o principal concorrente “nem sempre opera na mesma rua, bairro ou mesmo cidade”. Neste cenário é fundamental que o contador execute uma gestão que foque no custo, atendimento e qualidade da prestação de serviços aos clientes (SHIGUNOV; SHIGUNOV, 2003), adotando a inovação como uma estratégia eficaz (SILVA; EYERKAUFER; RENGEL, 2019; SOARES et al., 2020).

A inovação é uma importante ação para a manutenção das organizações em mercados altamente competitivos e dinâmicos, que exigem das organizações a oferta contínua de melhores produtos e serviços (CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). Essa oferta pode se materializar tanto na melhoria ou aperfeiçoamento significativo de produtos e serviços correntes, quanto num produto ou serviço completamente novo no mercado (MARCH; 1991; LUBATKIN et al., 2006; CARVALHO; REIS; CAVALCANTE, 2011). No entanto, para March (1991), apenas a exploração simultânea das velhas certezas e das novas oportunidades, ambidestralidade organizacional, seria capaz de produzir melhor resultado para as organizações.

A ambidestralidade é a estratégia indicada para os gestores lidarem com momentos difíceis e com as diversidades dos ambientes dos negócios (LIS et al., 2018) a fim de alcançarem os objetivos organizacionais (MARTINS; COSTA NETO, 1998; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006). O alcance e controle desses objetivos pode ser percebido ao monitorar o desempenho organizacional (MARTINS; COSTA NETO, 1998; FERNANDES; FLEURY; MILLS, 2006).

O desempenho é um termômetro que pode mensurar a capacidade da organização de manter seus valores e de produzir com os recursos que tem disponível (TCHOUAKET et al., 2012). Pode ser analisado a partir de abordagens funcionalistas, contingenciais, relações humanas e modelos de processos internos (TCHOUAKET et al., 2012) de maneira isolada, desempenho unidimensional, ou conjunta, desempenho multidimensional. Diversas pesquisas empíricas (LUBATKIN et al., 2006; O'REILLY III; TUSHMAN, 2013; BEDFORD, 2015; BEDFORD; BISBE; SWEENEY, 2019) identificaram que empresas que executavam suas atividades dentro do contexto ambidestro, alcançavam melhor desempenho e fortaleciam sua capacidade competitiva e sustentabilidade em mercados dinâmicos.

A sustentabilidade em mercados dinâmicos tem sido um grande desafio para os escritórios contábeis. Desafios oriundos do volume e complexidade das transações que envolvem as operações das empresas (SILVA; EYERKAUFER; RENGEL, 2019), a transformação tecnológica somada a novos modelos de negócios, como escritórios digitais (SOARES et al., 2020), e clientes mais exigente quanto as informações geradas pelos escritórios contábeis (SILVA; EYERKAUFER; RENGEL, 2019) vem exigindo desses negócios rápida adaptação e inovação constante (SILVA; EYERKAUFER; RENGEL, 2019). De acordo com dados informados pelo Conselho Federal da Contabilidade (CFC, 2021) no Brasil existem 76.842 empresas de contabilidade ativas e 361.676 contadores registrados no órgão.

Neste contexto, surge a seguinte questão: qual a associação entre ambidestralidade organizacional e o desempenho multidimensional nos escritórios de contabilidade brasileiros? Para responder este problema esta pesquisa tem como objetivo verificar a associação entre ambidestralidade organizacional e o desempenho multidimensional em organizações contábeis.

Este estudo atende a chamada de Soares *et al.* (2020) para a dilatação da compreensão do fenômeno ambidestralidade organizacional em escritórios contábeis brasileiros. A contribuição teórica desta pesquisa é a adição na literatura sobre os benefícios da ambidestralidade para o desempenho organizacional, inclusive em empresas de prestação de serviços contábeis. E como contribuição prática os resultados desta pesquisa podem contribuir no desenvolvimento de novas estratégias para esse tipo de negócio. Além disso, os resultados fornecem insights para os empresários contábeis, pois fornecem evidências de como a capacidade ambidestra pode afetar o desempenho do negócio e possivelmente, a sua continuidade.

As próximas seções estão estruturadas da seguinte forma: na seção 2 é apresentada uma revisão da literatura existente e o desenvolvimento da hipótese de pesquisa. Na seção 3 uma descrição dos métodos adotados e testes de validação do instrumento de pesquisa. Na seção 4 é apresentado o resultado dos testes estatísticos, seguido, na seção 5, apresenta-se a discussão dos resultados. Por fim, na seção 6, a conclusão da pesquisa indicando suas limitações e caminhos para pesquisas futuras.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1. Ambidestralidade Organizacional**

Em 1991, James March apresentou o conceito de ambidestralidade em um artigo intitulado de *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, argumentando que para a sobrevivência e prosperidade das organizações era necessária uma relação dos processos

adaptativos, criação de novos processos, produtos e serviços denominados *exploration*; e aprimoramento e melhoria na qualidade e eficiência dos produtos, serviços e processos existentes, denominado *exploitation*. Em essência, a ambidestralidade reside na capacidade das organizações em demonstrar o alinhamento nas atividades atuais ao mesmo tempo que reconfigura as atividades para atender as novas necessidades (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004).

De acordo com Lubatkin *et al.* (2006) a *exploration* e *exploitation* são processos de conhecimentos contraditórios no âmbito da ambidestralidade. *Exploitation* envolve conhecimentos explícitos, por meio do sistema *top-down* que modificam as rotinas e comportamentos melhorando as competências atuais. No sentido oposto, *exploration* engloba conhecimentos tácitos, por meio do sistema *bottom-up*, que impulsionam a criação de tecnologias inovadoras e novos mercados.

March (1991) destaca que as entidades que se dedicam somente a *exploration*, perdem seus benefícios devido aos custos das descobertas, que trazem novas ideias com baixa competência e baixo desenvolvimento. E as empresas que se dedicam a *exploitation*, deixando de lado a *exploration*, tendem a sofrer com baixos níveis de equilíbrio. Desta forma a ausência de uma dessas atividades pode ter um efeito negativo para a continuidade e prosperidade da entidade.

Para Lubatkin *et al.* (2006) a orientação para *exploration* pode ser determinada na organização pela identificação de características como: (a) procura por novas ideias, pensando “fora da caixa”, (b) a base para seu sucesso está na sua capacidade de explorar novas tecnologias, (c) criação de produtos e serviços inovadores (d) procura por maneiras criativas de satisfazer as necessidades de seus clientes, (e) se aventura agressivamente em novos segmentos de mercado e (f) tem como alvo ativos novos grupos de clientes. E organizações com orientação a *exploitaton* apresentam características como: a) comprometimento no melhoramento da qualidade e redução dos custos de seus processos, produtos e serviços, (b) aprimoramento contínuo da confiabilidade de seus produtos e serviços, (c) aumento nos níveis de automação em suas operações, (d) pesquisa constante da satisfação dos clientes existentes, (e) ajusta o que oferece para manter seus clientes atuais satisfeitos e (f) penetra mais profundamente em sua base de clientes existente.

## **2.2. Desempenho Organizacional**

O desempenho pode ser analisado por diversas abordagens: abordagem funcionalista, teoria da contingência, teoria institucional, abordagem das relações humanas e na perspectiva de modelos de processos internos (TCHOUAKET *et al.*, 2012). Quando avaliado a partir de uma única estrutura de abordagem ele é denominado desempenho unidimensional. No entanto, existem estruturas que examinam o desempenho usando pelo menos duas abordagens ao mesmo tempo, denominado desempenho multidimensional (MATITZ; BULGACOV, 2011; TCHOUAKET *et al.*, 2012).

Para Matitz e Bulgacov (2011), as estruturas multidimensionais de desempenho possibilitam a visualização de diversas alternativas para a entidade, pois busca o equilíbrio entre as capacidades do sistema de adaptar-se, atingir objetivos, produzir serviços de boa qualidade e manter uma cultura e um clima organizacional positivos (TCHOUAKET *et al.*, 2012). Os indicadores desse tipo de estrutura permitem medir o desempenho em áreas específicas das entidades: clientes, mercados, produtos, processos, fornecedores, dentre outros.

Callado e Soares (2014) realizaram uma pesquisa com organizações agroindustriais para identificar a eficácia de algumas medidas de desempenho. Os autores concluíram que a satisfação dos funcionários contribui para a prestação de serviço e fornecimento de produtos de qualidade aos seus clientes gerando aumento na rentabilidade de suas atividades operacionais.

Bem como os indicadores de satisfação dos clientes aumentaram a lucratividade de suas atividades operacionais e da venda dos produtos fabricados e distribuídos.

O desempenho também pode ser mensurado por meio da percepção comparativa dos resultados obtidos pela organização (REIS NETO et al., 2013). Reis Neto *et al.* (2013) credita a medida do desempenho subjetiva, por meio da percepção, no âmbito dos negócios de pequeno e médio porte, a promoção de mais vantagens, pois são mais propensas a utilização. Esses indicadores vão auxiliar a gestão no controle e identificação das necessidades organizacionais (MARTINS; COSTA NETO, 1998).

### 2.3. Ambidestralidade Organizacional e Desempenho

Quando uma organização realiza ações de *exploration* e *exploitation*, ela não só melhora sua eficiência operacional (rentabilidade, produtividade e participação de mercado), mas também promove desempenho inovador (ajuste ambiental, desenvolvimento de novos mercados, desenvolvimento de novos produtos e flexibilidade) (PENG et al., 2019). Desta forma uma orientação ambidestra é um driver essencial que deve aumentar os retornos para a empresa em relação aos seus concorrentes (LUBATKIN et al., 2006).

Lubatkin *et al.* (2006) realizaram uma pesquisa para identificar a relação entre a ambidestralidade e o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. Esta pesquisa evidenciou que a busca conjunta de uma orientação a *exploitaton* e *exploration* afetava o positivamente a lucratividade e o crescimento das empresas estudadas. A pesquisa realizada por Scandelari e Cunha (2012) sobre a relação entre a ambidestralidade e o desempenho socioambiental de empresas da indústria eletroeletrônica, também identificou que empresas que eram ambidestras apresentavam desempenho socioambiental superior as demais empresas.

Yoshikuni *et al.* (2018) analisaram a relação entre a ambidestralidade organizacional e o desempenho de empresas brasileiras de diversos setores. O desempenho foi mensurado nas dimensões financeira, de mercado, processos internos e aprendizado e crescimento. Os testes evidenciaram que os melhores desempenhos estavam associados a empresas que praticavam ações de *exploitation* e *exploration* simultaneamente, ou seja, ambidestras. Peng *et al.* (2019) identificaram também associação positiva entre desempenho e a realização simultânea das atividades de *exploration* e *exploitation* em empresas de alta tecnologia.

No entanto, Ortega e Soares (2019) ao investigaram o relacionamento da ambidestralidade organizacional e o desempenho organizacional em empresas familiares não identificaram relação entre o desempenho organizacional, medido pela receita total de vendas, e a ambidestralidade organizacional nas empresas estudadas.

Embora haja contradições nas pesquisas apresentadas quanto a relação entre os constructos, é evidente que os indícios de associação positiva são mais proeminentes. Para Ortega e Soares (2019) a relação entre os constructos tende a modificar-se de acordo com o grupo investigado, o que justificaria o resultado da pesquisa. Lubatkin *et al.* (2006), por exemplo, acredita que mesmo que uma orientação ambidestra não garanta o desempenho subsequente, ela é essencial para manutenção de vantagem competitiva. Ainda de acordo com autores, em pequenas empresas a relação empírica entre os constructos pode ser mais evidente dado que seus determinantes de desempenho são impulsionados por um conjunto maior de influências como múltiplos produtos, mercados e divisões. Desta forma, partindo do pressuposto de que ações ambidestras potencializam o desempenho econômico e financeira da empresa (MARCH, 1991; GIBSON & BIRKINSHAW, 2004; LUBATKIN et al., 2006; SCANDELARI; CUNHA, 2012; YOSHIKUNI et al., 2018; PENG et al., 2019) e que podem ser mais evidentes em pequenas e médias empresas (LUBATKIN; SIMSEK; LING; VEIGA, 2006), sugere-se a seguinte hipótese:

**Hipótese:** O grau de ambidestralidade organizacional está positivamente associado ao desempenho multidimensional das organizações contábeis.

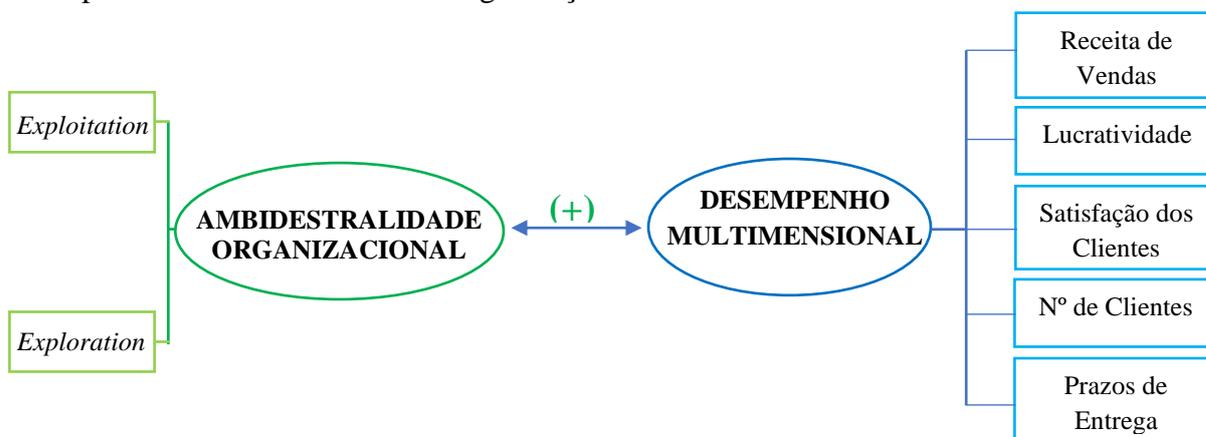


Figura 1 Hipótese teórica da pesquisa

### 3. METODOLOGIA

Os aspectos metodológicos desta pesquisa são apresentados no Quadro 1 baseada no modelo de planejamento de pesquisa proposto por Cooper e Schindler (2016).

Quadro 1 - Descritores do planejamento de pesquisa

Categoria	Etapa
O grau em que as questões de pesquisa foram cristalizadas.	Estudo Exploratório
O método de coleta de dados	Interrogação/ Comunicação
O poder do pesquisador de produzir efeitos nas variáveis estudadas	<i>Ex post facto</i>
O objetivo do estudo	Descritivo
A dimensão de tempo	Transversal
O escopo do tópico – amplitude e profundidade – do estudo	Estudo Estatístico
O ambiente de pesquisa	Ambiente de campo
As percepções das pessoas sobre a atividade de pesquisa	Rotina Real

Fonte: Adaptado de Cooper e Schindler (2016, p. 128)

Os sujeitos da pesquisa foram os proprietários dos escritórios de contabilidade e a amostra foi censitária por adesão. Após a exclusão de respostas duvidosas (atribuição da mesma nota em todas as variáveis) ou incompletas, a amostra resultou em 207 respostas válidas.

#### 3.1. Instrumento de Coleta de Dados

O instrumento de coleta de dados foi composto por duas seções que buscavam respectivamente: (1) identificar e qualificar o gestor e (2) identificar os fenômenos estudados. As variáveis de descrição e identificação dos fenômenos somam 19 variáveis, apresentadas na Quadro 2. As 14 variáveis de ambidestralidade foram mensuradas em escala *likert* de onze pontos (0 = discordo totalmente e 10 = Concordo totalmente) e as 5 variáveis de desempenho multidimensional por uma escala de percepção entre -100% e 100% dando 200 graus de liberdade ao respondente.

**Quadro 2 - Variáveis da Pesquisa**

Construto	Autores Bases	Número de Fatores	Número de Variáveis
Ambidestralidade Organizacional	Lubatkin <i>et al.</i> (2006)	02	14
Desempenho Organizacional	Tchouaket <i>et al.</i> (2012)	05	5

Fonte: Os autores (2021)

Para garantir a confiabilidade do instrumento utilizado realizamos os testes de validade de conteúdo e construto, fiabilidade pelo *Alfa de Cronbach* e sensibilidade pelo teste de distribuição (HAIR; BLACK; BABIN; ANDERSON; TATHAM, 2009) para as variáveis individuais e em conjunto, conforme apresentado no Quadro 3.

**Quadro 3 - Qualidade da Escala**

	TESTE	RESULTADO	
<b>VALIDADE</b>	<b>Conteúdo</b>	O instrumento de coleta de dados recebeu diversas contribuições na fase de pré-teste de pesquisadores dos referidos construtos e contadores. Nesta fase, foram ajustados os termos, o tempo de resposta e a carta de apresentação. Quanto ao conteúdo teórico, o instrumento recebeu contribuições no conjunto das variáveis do construto Governança Corporativa.	
	<b>Constructo</b>	Foi realizada a <b>validade discriminante</b> por fatores. Na ocasião, foi possível identificar que nenhum dos 10 fatores investigados possuiu forte correlação ( $\geq 0,700$ ) com outro fator de outro construto.  Na <b>validade convergente</b> , foi identificado que todos os fatores de cada construto relacionam-se entre si ( $\geq 0,299$ ).	
<b>FIABILIDADE</b>	<b>Alfa de Cronbach</b>	Ambidestralidade: 0,944 para 14 itens. Desempenho multidimensional: 0,729, para 5 itens.	
<b>SENSIBILIDADE</b>	<b>Testes de distribuição</b>	Construto Ambidestralidade - $Ku = 2,150$ Construto Desempenho - $Ku = 0,325$	( $<7 = \text{Limite Crítico}$ )
		Construto Ambidestralidade: $Sk = -1,311$ Construto Desempenho: $Sk = -0,243$	( $<3 = \text{Limite Crítico}$ )

Fonte: baseados em Marôco (2016).

O teste do *Alfa de Cronbach* resultou em valor de 0,944 para ambidestralidade e 0,729 para desempenho multidimensional, para as variáveis individuais e em conjunto. Os testes de curtose e assimetria resultaram em valores abaixo do limite crítico. Todos os testes realizados confirmaram a consistência do instrumento e das escalas de mensuração.

Para tratamento e análises dos dados, foram realizados a estatística descritiva e teste de correlação de *Pearson*, por meio do software *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS) em sua 26ª versão.

#### 4. ANÁLISE DOS DADOS

A apresentações dos resultados ocorrerá nas seguintes etapas: (1) caracterização do gestor e dos escritórios de contabilidade, (2) associação entre ambidestralidade e desempenho do escritório contábil, e (3) associação entre o grau de ambidestralidade e o desempenho.

##### 4.1. Caracterização dos Gestores e dos Escritórios

Os dados apresentados na Tabela 1 mostram o perfil do gestor respondente do questionário: gênero, idade, grau de escolaridade, tempo de formação, tempo de atuação na área contábil e tempo de trabalho no escritório pesquisado.

**Tabela 1 - Perfil do Gestor**

Variáveis	Tipo de Variável	Respondentes (Quantidade)	Respondentes (%)
Gênero	Masculino	139	67,1%
	Feminino	68	32,9%
Faixa Etária	Menos de 26 anos	2	1%
	Entre 27 à 35 anos	31	15%
	Entre 36 à 44 anos	56	27,1%
	Entre 45 à 54 anos	70	33,8%
	Acima de 55	48	23,2%
Grau de Escolaridade	Técnico Contábil	27	13,0%
	Graduado	71	34,3%
	Especialista	94	45,4%
	Mestrado	13	6,3%
	Doutorado	2	1,0%
Tempo de Formação	Menos de 5 anos	27	13,0%
	Entre 6 à 10 anos	71	34,3%
	Entre 11 à 20 anos	94	45,4%
	Entre 21 à 30 anos	13	6,3%
	Acima de 31 anos	2	0,1%
Tempo de Atuação na área Contábil	Menos de 5 anos	7	3,4%
	Entre 6 à 10 anos	29	14,0%
	Entre 11 à 20 anos	67	32,4%
	Entre 21 à 30 anos	56	27,1%
	Acima de 31 anos	48	23,2%
Tempo de atuação no escritório contábil	Menos de 5 anos	43	20,8%
	Entre 6 à 10 anos	59	28,5%
	Entre 11 à 20 anos	58	28,0%
	Entre 21 à 30 anos	29	14,0%
	Acima de 31 anos	18	8,7%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Em síntese 67,1% dos respondentes se identificaram como do gênero masculino. Quanto a faixa etária 33,8% dos respondentes encontra-se entre “45 e 54 anos”. O desenho profissional indicou que 45,4% são especialistas e graduados entre 11 a 20 anos (34,3%). A variável “tempo de atuação na área contábil”, é composta em sua maioria por gestores que possuem entre “11 à 20 anos” de experiência, representando 32,4% e, quanto ao tempo de atuação do gestor/proprietário no escritório contábil pesquisado foi de 28,5% entre “5 a 10 anos”, seguido de entre “11 a 20 anos” (28%).

Os escritórios respondentes estão localizados na região Norte (12,6%), Nordeste (30,4%), Centro-Oeste (28%), Sudeste (22,2%) e Sul (6,8%). Esses escritórios têm em média 18 nos de atuação, o escritório mais antigo já está a 76 anos no mercado. A média de funcionários é 9, no entanto a maioria dos escritórios conta apenas com um colaborador. E por fim a média do número de clientes ativos é de 93, com máxima de 1200 clientes e mínima de 2 clientes.

#### 4.2. Estatística Descritiva

A estatística descritiva é apresentada na Tabela 2 por meio da média e desvio padrão das variáveis da pesquisa.

As variáveis de 1.1 a 1.7 referem-se ao fator *exploration* e objetivavam identificar o grau de intensidade em que os escritórios realizavam tais ações. O resultado aponta que intensidade de ações focadas na experimentação de novas oportunidades tem uma média de 7,64, numa escala de 0 a 10, e desvio padrão de 2,10. E indicam uma possível ênfase na busca por soluções tecnológicas pensando "fora da caixa" (Variável 1.1) com média de intensidade de 8,24 e desvio padrão de 2,33.

**Tabela 2 - Estatística Descritiva**

Variáveis	Média	Desvio Padrão
1.1 Busca por soluções tecnológicas pensando "fora da caixa", ou seja, fora dos limites da empresa, pesquisando tecnologias diferentes das correntes	8,24	2,33
1.2 Explica o desempenho da empresa em função da exploração de tecnologias inovadoras, ou seja, fundamenta seu sucesso na habilidade em explorar novas tecnologias	7,80	2,37
1.3 Foco na criação de novos produtos	7,00	2,76
1.4 Foco na criação de novos serviços	7,39	2,68
1.5 Busco formas criativas e diferenciadas para satisfazer as necessidades de seus clientes	8,12	2,30
1.6 Utilizo novos produtos e/ou serviços para atuar em novos mercados	6,79	2,88
1.7 Faz uso da inovação para satisfazer as necessidades de seus clientes	8,16	2,12
<b>Exploration</b>	7,64	2,10
1.8 Busca melhorar gradualmente a qualidade de seus produtos e serviços	8,60	1,75
1.9 Busca gradualmente reduzir os custos (produtivos) de seus produtos e serviços	8,36	2,095
1.10 Busca aumentar gradualmente o grau de confiabilidade de seus produtos e serviços	8,94	1,62
1.11 Procura ampliar os níveis de automação (processos automáticos) em suas operações	8,60	1,82
1.12 Pesquisa frequentemente a satisfação dos clientes atuais	6,64	3,28
1.13 Desenvolve suas ofertas de produtos ou serviços, observando cuidadosamente as características dos seus atuais clientes	7,34	2,75
1.14 Busca estreitar e aprofundar as relações com seus clientes atuais	8,47	2,02
<b>Exploitation</b>	8,13	1,76
<b>Ambidestralidade Organizacional</b>	7,89	1,82
2.1 Percepção de Desempenho _ Variação da Receita Bruta	9,18	29,72
2.2 Percepção de Desempenho _ Variação da Lucratividade	5,88	23,86
2.3 Percepção de Desempenho _ Variação na Carteira de Clientes	4,44	23,65
2.4 Percepção de Desempenho _ Variação da Satisfação dos Clientes	36,13	38,30
2.5 Percepção de Desempenho _ Variação nos prazos estabelecidos para entrega de Entrega dos serviços/produtos	39,87	39,31
<b>Desempenho Multidimensional</b>	19,09	21,71

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

As variáveis 1.8 a 1.14 estão relacionadas ao fator *exploitation* da amostra estudada e buscam evidenciar a intensidade de ocorrência de ações de melhoria dos serviços e produtos prestados. A média de intensidade das ações de *exploitation* foi de 8,13, e desvio padrão de 1,76. Os resultados demonstram que na amostra estudada os esforços de aprimoramento e melhoria é levemente inclinado a ênfase no aumento gradual do grau de confiabilidade dos produtos e serviços oferecidos (variável 1.10) com média de 8,94 e desvio padrão 1,62.

O Desempenho multidimensional foi mensurado pelas variáveis 2.1 a 2.5. É possível inferir que no período estudo a percepção quanto ao aumento de desempenho é latente nas variáveis 2.4, variação da Satisfação dos Clientes (média 36,13), e 2.5, variação nos prazos estabelecidos para entrega dos serviços/produtos (média 39,87), numa escala de -100 a 100, e desvio padrão 38,30 e 39,31, respectivamente.

#### 4.3. Relação entre Ambidestralidade e Desempenho Multidimensional

Para atender ao objetivo do trabalho inicialmente foi realizada a classificação da amostra quanto a presença e intensidade de ações de *exploration* e *exploitation*. De acordo com os dados apresentados na Tabela 3 as organizações que executam ações de *exploitation* e *exploration* simultaneamente representam 86% dos 207 escritórios da amostra, ou seja, para o teste da hipótese 178 escritórios foram classificados como ambidestros.

**Tabela 3 - Classificação da Amostra**

Classificação	Quantidade	Percentual (%)
Não Inovadoras	16	7,7%
Foco nas Ações de <i>Exploration</i>	1	0,5%
Foco nas Ações de <i>Exploitation</i>	12	5,8%
Organizações Ambidestras	178	86,0%
Total	207	100,0%

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A hipótese foi testada por meio do teste de correlação de *Pearson*. Os resultados confirmam a hipótese proposta de associação positiva entre os constructos. O teste de correlação de *Pearson* demonstrou que há uma associação positiva de intensidade fraca (0,256), (DANCEY; REIDY, 2006) para uma margem de significância dos resultados de 95%.

**Tabela 4 - Teste de Correlação de Pearson**

Construtos	DESEMPENHO MULTIDIMENSIONAL
AMBIDESTRALIDADE ORGANIZACIONAL	0,256*

\*Correlação é significativa no nível de 0,05

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

Este resultado é consistente com os encontrados por Lubatkin *et al.* (2006) e Peng *et al.* (2019), entre outros.

Na Tabela 5 é apresentado um teste ampliado de correlação, teste individuais, para compreender melhor o resultado obtido. O teste consistiu na verificação individual das variáveis que compuseram o desempenho multidimensional, ou seja, a associação entre o desempenho unidimensional e ambidestralidade. Este teste permitiu identificar em quais dimensões a associação era mais forte e mais fraca.

**Tabela 5 - Teste de Correlação Pearson Ampliado**

PERCEPÇÃO DO DESEMPENHO	AMBIDESTRALIDADE ORGANIZACIONAL		
	Correlação de Pearson	Sig. (2-tailed)	N
Variação da Receita Bruta	0,028	0,710	178
Variação da Lucratividade	0,019	0,796	178
Variação na Carteira de Clientes	-0,032	0,673	178
Variação da Satisfação dos Clientes	<b>0,331**</b>	<b>0,001</b>	178
Variação nos Prazos Estabelecidos para entrega dos Serviços/Produtos	<b>0,264**</b>	<b>0,001</b>	178

\*\* Correlação é significativa no nível de 0.01

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

É possível identificar que três das dimensões de desempenho não possuem associação com a ambidestralidade, pois embora seus coeficientes sejam positivos, eles não apresentam significância estatística.

As variáveis que mensuraram a percepção de desempenho quanto a satisfação dos clientes e dos prazos de entrega dos serviços e produtos mostram-se significante e positivamente associados a ambidestralidade, inclusive com correlação maior que o teste do constructo (desempenho multidimensional).

Os resultados obtidos na tabela 4 e 5, ratificam os achados de Lubatkin *et al.* (2006), Scandelari e Cunha (2012) e Yoshikuni *et al.* (2018). Esses autores identificaram que organizações ambidestras possuíam melhor desempenho que as organizações que davam ênfase a apenas umas das atividades de inovações. A pesquisa realizada por Lubatkin *et al.* (2006) encontrou uma associação positiva de 0,27 ( $p < 0,01$ ) e os testes realizados por Yoshikuni *et al.* (2018) resultou em uma associação positiva de 0,377 ( $p < 0,001$ ).

#### 4.4. Teste entre o Grau de Ambidestralidade e o Desempenho

O grau de ambidestralidade foi identificado pelo seguinte processo:

(1) Soma das variáveis de *exploration* (1.1 a 1.7- vide tabela 5) e de *exploitation* (1.8 a 1.14 - - vide tabela 5) para aferir a ambidestralidade.

(2) Classificação em cluster pela média da intensidade de alcançada pelas empresas ambidestras: 5,6 – nível embrionário, 7,21 – nível estruturado, 8,4 – nível semidesenvolvido e 10 – nível desenvolvido.

O resultado é apresentado na Tabela 6:

**Tabela 6 - Grau de Ambidestralidade dos Escritórios Contábeis**

Grau de Ambidestralidade	Quantidade	Percentual (%)
Nível Embrionário	23	12,9%
Nível Estruturado	41	23,0%
Nível Semidesenvolvido	53	29,8%
Nível Desenvolvido	61	34,3%
<b>Total</b>	<b>178</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: Dados da Pesquisa (2021)

A Figura 2 apresenta o comportamento da média dos desempenhos agrupados pelos níveis de ambidestralidade, conforme a tabela 04. Observa-se que no nível embrionário de ambidestralidade a média de desempenho dos escritórios está entre 9 e 24. Já para escritórios que se encontram no nível desenvolvido do grau de ambidestralidade a média do desempenho gira entre 23 e 52.

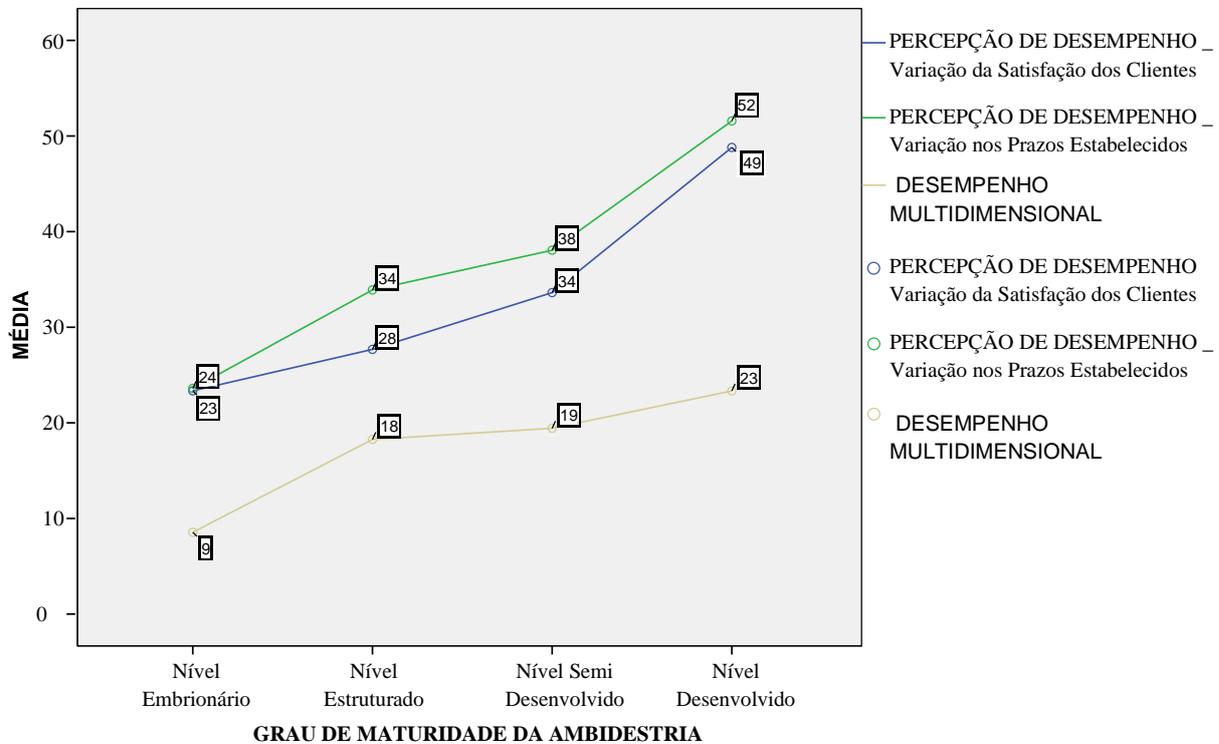


Figura 2 Desempenho x Grau de Maturidade da Ambidestria

Assim, a partir da representação gráfica é possível identificar que o desempenho das empresas acompanha a crescente de evolução nos níveis, graus, de ambidestralidade. No desempenho multidimensional o crescimento é menor isso pode ser explicado pelas dimensões que não forem significativas no teste de correlação. As percepções de desempenho quanto a satisfação dos clientes e prazos de entrega apresentam uma evolução entre os graus de ambidestralidade.

## 5. DISCUSSÃO

A hipótese deste trabalho é de que empresas que executam ações simultâneas de *exploration* e *exploitation*, ou seja, ambidestras, possuem melhor desempenho multidimensional. Os resultados dos testes confirmam a hipótese levantada e promovem as seguintes reflexões.

A relação positiva entre os construtos, embora fraca, fortalece a perspectiva de que a inovação é o cerne da sobrevivência e manutenção da capacidade competitiva das organizações. Os resultados corroboram tanto as estimativas teóricas de March (1991) e Gibson e Birkinshaw (2004), quanto as realidades empíricas encontradas por Lubatkin *et al.* (2006), Scandelari e Cunha (2012), Yoshikuni *et al.* (2018) e Peng *et al.* (2019).

A pesquisa realizada por Peng *et al.* (2019) identificou que apenas quando executadas no contexto ambidestro as atividades de *exploration* e *exploitation* produziam melhores desempenhos, no entanto identificaram também que existia um ponto sensível onde ocorria uma inversão nessa relação. Os achados desta pesquisa mostram que, diferente dos resultados de Peng *et al.* (2019), quanto a maior o grau de ambidestralidade maior o desempenho dos

escritórios de contabilidade, ou seja, existe uma tendência de crescimento do desempenho em função do grau de maturidade da ambidestralidade organizacional.

Outro resultado apresentado neste estudo deve ser destacado: a associação positiva entre a ambidestralidade organizacional e o desempenho medido pela satisfação dos clientes e a variação nos prazos estabelecidos para entrega dos Serviços/Produtos. Essas evidências agregam-se a estudos recentes que tem destacado a importância de medidas de desempenho não financeiras para explicar o desempenho dos indicadores financeiros (MARQUEZAN; DIEHL; ALBERTON, 2013).

De acordo com Milan e Trez (2005) a satisfação dos clientes consiste numa tarefa elementar para a gestão da organização, que podem gerar benefícios como a lealdade de clientes, que conseqüentemente ajuda a assegurar receitas a longo prazo. Desta forma, embora os resultados tenham mostrado que não há associação da ambidestralidade com o desempenho financeiro, é possível que haja uma relação indireta entre os fenômenos, já que há evidências, encontradas por Callado e Soares (2014), de que a satisfação dos clientes gera aumento na rentabilidade e lucratividade das atividades operacionais.

## 6. CONCLUSÃO

O objetivo desta pesquisa foi identificar a associação entre o grau de ambidestralidade e o desempenho multidimensional dos escritórios contábeis brasileiros. Os principais resultados desta pesquisa indicam que: a) a ambidestralidade organizacional tem associação positiva com o desempenho multidimensional. E que nesta associação destacam-se com interação significativa a percepção de desempenho para a variação da satisfação dos clientes e no prazo de entrega dos produtos e serviços aos clientes. O resultados desta pesquisa também permitiram identificar que as empresas de serviços contábeis também são inovadoras. De acordo com Soares *et al.* (2020) este resultado contraria o senso comum; c) o perfil do gestor evidenciou que ainda hoje os cargos de gestão são ocupados em sua maioria por homens (67,11%).

As limitações deste estudo concentram-se na: a) amostra não é probabilística, logo há restrição quanto a generalização dos resultados, limitada aos participantes da pesquisa, b) dimensão de tempo em que os fenômenos foram capturados, acredita-se que o comportamento dos fenômenos é sensível ao; e c) o risco de viés de resposta, pois os dados refletem exclusivamente a opinião e percepção do gestor.

Neste sentido, a luz das limitações sugere-se que pesquisas futuras, executem um estudo longitudinal afim de identificar o comportamento dos fenômenos estudados, a utilização de outros indicadores de desempenho e a investigação do fenômeno de ambidestralidade com outras teorias, especialmente as antecedentes, como a aprendizagem organizacional, o estilo de liderança e a capacidade dinâmica da firma. Com a pandemia do Covid-19, recomenda-se também, que essa relação (ambidestralidade organizacional e desempenho multidimensional) seja investigada em profundidade nas micro e pequenas empresas brasileiras, identificando o tamanho das relações, subdividindo-as por ramos de atividade (serviço, comércio e indústrias) das firmas.

## REFERÊNCIAS

BEDFORD, D. Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. **Management Accounting Research**, v. 28, p.12-30, 2015. DOI: 10.1016/j.mar.2015.04.003

BEDFORD, D.; BISBE, J.; SWEENEY, B. Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. **Accounting, Organizations and Society**, v. 72, p. 21-37, 2019. DOI: 10.1016/j.aos.2018.05.010

CALLADO, A. L.; SOARES, K. R. Análise da utilização de indicadores de desempenho no contexto das agroindústrias. **Revista Custos e @gronegócio on line**, v. 10, n. 2, 7p. 2-284, – Abr/Jun - 2014.

CARVALHO, H. G.; REIS, D. R.; CAVALCANTE, M. B. **Gestão da inovação**. Curitiba: Aymar, 2011. 138 p.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 12ª Edição. Brasil, McGraw Hill, 2016. 723 p.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. Dados estatísticos até 2021. Disponível em: <https://cfc.org.br/registro/quantos-somos-2/>

DANCEY, C. P.; REIDY, J. **Estatística sem matemática para psicologia**. 3ª Edição. Porto Alegre: Artmed, 2006. 611 p.

FERNANDES, H. R.; FLEURY, M. T.; MILLS, J. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, V.46 – nº4, pp.1-18, 2006. DOI: 10.1590/S0034-75902006000400006.

GASPARETTO, V. O papel da contabilidade no provimento de informações para a avaliação do desempenho empresarial. **Revista Contemporânea de Contabilidade**, Vol. 1, n. 2, p. 109-122, 2004.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p.209-226, 2004.

HAIR, J. et al. **Análise multivariada de dados**. 6ª edição. Porto Alegre: Bookman editora, 2009. 682 p.

LIS, A. et al. The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review. **International Journal of Contemporary Management**, v.17, n. 1, p.77-97, 2018. DOI: 10.4467/24498939IJCM.18.005.8384

LUBATKIN, M. H., SIMSEK, Z., LING, Y., & VEIGA, J. F. Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. **Journal of management**, v.3, p. 646-672, 2006. DOI: 10.1177/0149206306290712

MARCH, J. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, p. 71-87, 1991.

MAROCO, J. **Análise Estatística: com utilização do SPSS**. 7ª edição. Lisboa: Edições Sílabo, 2016. 826 p.

MARQUEZAN, L. H. F.; DIEHL, C. A.; ALBERTON, J. R. Indicadores não financeiros de avaliação de desempenho: análise de conteúdo em relatórios anuais digitais. **Contabilidade, Gestão e Governança**, v. 16, n. 2, p. 46-61, 2013.

MARTINS, R. A.; COSTA NETO, P. L. D. O. Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. **Gestão & Produção**, v.5, n. 3, p. 298-311, 1998.

MATITZ, Q.R.S.; BULGACOV, S.O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, Curitiba, v. 15, n. 4, p. 580-607, jul./ago. 2011.

MILAN, G. S.; TREZ, G. Pesquisa de satisfação: um modelo para planos de saúde. **RAE-eletrônica**, v. 4, n. 2, art. 2, p. 1-21, 2005.

O'REILLY III, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, v. 4, p. 324 – 338, 2013.

ORTEGA, V. L. R.; SOARES, J. L. Planejamento Sucessório, Governança Corporativa e Ambidestralidade Organizacional – Uma Investigação das Relações com o Desempenho Organizacional em Empresas Familiares, In: CONGRESSO UFSC DE CONTROLADORIA E FINANÇAS E INICIAÇÃO CIENTÍFICA EM CONTABILIDADE, 9., 2019, Florianópolis, SC, Brasil. **Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade**. Florianópolis, 2019, p. 1-18.

PENG, M. Y. P., et al. Linking Organizational Ambidexterity and Performance: The Drivers of Sustainability in High-Tech Firms. **Sustainability**, V. 11, n. 3931, p. 1 – 17, 2019. DOI:10.3390/su11143931

REIS NETO, J.F. et al. As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. **RAM, Revista de Administração da Mackenzie**, v.14, n.3, São Paulo, 2013. DOI: 10.1590/S1678-69712013000300010

SCANDELARI, V. R. N.; CUNHA, J. C. Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. **Revista de Administração de Empresas**, v. 53, n. 2, p. 183-198, 2013.

SHIGUNOV, T. R. Z., & SHIGUNOV, A. R. A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. **Revista Eletrônica de Ciência Administrativa**, v. 2, nº.1, p. 1-23, 2003.

SILVA, C. D.; EYERKAUFER, M. L.; RENGEL, R. Inovação Tecnológica e os desafios para uma Contabilidade Interativa: estudo dos Escritórios de Contabilidade do estado de Santa Catarina. **Revista Destaques Acadêmicos**, Lajeado, v. 11, n. 1, 2019. DOI: 10.22410/issn.2176-3070.v11i1a2019.1982

SOARES, J. L. et al. Modelo de Gestão em Organizações Contábeis: um estudo sobre a Interação entre o Grau de Ambidestralidade e a Maturidade do Sistema de Controle Gerencial. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 21, p. 100-118, 2020. DOI: 10.21714/2178-8030gep.v.21.5360

TCHOUAKET, E. N. et al. Health care system performance of 27 OECD countries. **The International Journal of Health Planning and Management**, v. 27, n. 2, p. 104-129., 2012.

YOSHIKUNI, A. C. et al. As Influências dos Sistemas de Informação Estratégicos na Relação da Inovação e Desempenho Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 15, n. 5, p. 444-459, 2018.