



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



**INTEGRAÇÃO AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL E
EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: REVISÃO DE LITERATURA E
PROPOSTA DE ESTUDOS FUTUROS**

*ORGANIZATIONAL AMBIDESTERITY INTEGRATION AND CORPORATE
ENTREPRENEURSHIP: LITERATURE REVIEW AND FUTURE STUDIES PROPOSAL*

MARCIO AUGUSTO LASSANCE CUNHA FILHO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CRISTIANE DREBES PEDRON
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.

Agradecimento à órgão de fomento:

Este estudo foi financiado em parte pela Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Finance Code 001.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



INTEGRAÇÃO AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL E EMPREENDEDORISMO CORPORATIVO: REVISÃO DE LITERATURA E PROPOSTA DE ESTUDOS FUTUROS

Objetivo do estudo

Por meio de uma revisão sistemática de literatura em artigos revisados por pares publicados em periódicos de gestão e negócios, investigamos as relações entre ambidesteridade organizacional e empreendedorismo corporativo no nível organizacional. Nosso objetivo é ampliar a compreensão existente sobre esta relação, especificando as principais lacunas encontradas nesta revisão e orientando futuras pesquisas sobre o tema.

Relevância/originalidade

Investigação em literatura da relação entre empreendedorismo corporativo e ambidesteridade organizacional.

Metodologia/abordagem

Natureza qualitativa. Revisão sistemática de literatura.

Principais resultados

Entre os achados importantes nesta revisão, mostramos uma maior concentração de estudos quantitativos indicando relativa robustez e consenso sobre os construtos analisados. Indicamos também uma incidência marcante, entre os artigos recuperados, do papel da orientação empreendedora e seus efeitos sobre ambidesteridade organizacional e empreendedorismo corporativo para alcance de desempenho organizacional.

Contribuições teóricas/metodológicas

Com esta revisão, contribuimos não somente para o entendimento sobre a integração entre ambidesteridade organizacional e empreendedorismo corporativo como também avançamos o debate sobre inovação em geral.

Contribuições sociais/para a gestão

Do ponto de vista prático, buscamos oferecer aos gestores uma visão menos fragmentada sobre estes temas orientando suas perspectivas estratégicas e iniciativas em inovação.

Palavras-chave: ambidesteridade, empreendedorismo corporativo, inovação



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY INTEGRATION AND CORPORATE ENTREPRENEURSHIP: LITERATURE REVIEW AND FUTURE STUDIES PROPOSAL

Study purpose

Through a systematic review of peer-reviewed articles published in business and management journals, we investigate the relationships among organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship at the organizational level. Our aim is to expand existing understanding of this relationship by specifying the main gaps found in this review and guide future research on the subject.

Relevance / originality

Investigation of the relationship between corporate entrepreneurship and organizational ambidexterity.

Methodology / approach

Qualitative. Systematic literature review.

Main results

Among important findings in this review, we found major concentration of quantitative studies indicating relative robustness and consensus on the constructs analyzed. We also indicate a noticeable incidence among the articles retrieved of the role of entrepreneurial orientation effect on organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship to achieve organizational performance.

Theoretical / methodological contributions

With this review, we not only contribute to the understanding of the integration among organizational ambidexterity and corporate entrepreneurship, but also advance the general debate on innovation.

Social / management contributions

From a practical point of view, we sought to offer managers a less fragmented view on these themes by guiding their strategic perspectives and innovation initiatives.

Keywords: ambidexterity, corporate entrepreneurship, innovation



1 Introdução

Empreendedorismo corporativo (EC) e ambidesteridade organizacional (AO) são temas recorrentes na literatura sobre estratégia e inovação. Estão associados ao reconhecimento e exploração de oportunidades para alcance e sustentação de desempenho econômico superior (Gupta, Smith, & Shalley, 2006; Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Flexibilidade e busca contínua por inovações caracterizam organizações ambidestras e corporações empreendedoras (Morris, Kuratko, & Covin, 2010; Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010). Embora sejam temas estudados separadamente, e apesar do reconhecimento sobre a semelhança de seus componentes constituintes, há poucas evidências de trabalhos publicados mostrando como uma organização ambidestra influencia o empreendedorismo corporativo ou vice-versa. Nosso objetivo neste artigo é identificar os elementos que caracterizam a integração entre AO e EC e propor janelas para pesquisa futura sobre o tema.

Compreender os elementos antecedentes e os componentes que habilitam uma organização a empreender atenção contínua e persistente às oportunidades e ameaças advindas do ambiente externo é assunto recorrente entre acadêmicos e gestores. Na esteira da teoria evolucionária, as organizações se esforçam para acompanhar mudanças em um ambiente externo suportado por estes avanços tecnológicos (Nelson & Winter, 1982). O cenário competitivo do século XXI parece fortalecer esta necessidade. Impulsionado por frequentes inovações tecnológicas, este cenário demanda das organizações ações estratégicas empreendedoras efetivas para alcance de seus objetivos (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001). AO e EC estão entre os temas que tomam parte neste debate. A AO tem sido estudada por algumas décadas e foi inicialmente introduzida a partir da necessidade das organizações revisitarem constantemente suas estruturas para gerir suas demandas correntes e simultaneamente, manterem-se adaptáveis às mudanças no ambiente (Duncan, 1976). EC, por sua vez, refere-se às ações e iniciativas que transformam a organização estendendo o escopo de suas operações a novos domínios em produtos e segmentos de mercado ou novo campo tecnológico (Guth & Ginsberg, 1990).

Para identificar os elementos de integração entre AO e EC, optamos pela revisão sistemática de literatura (RSL) como forma de investigação científica por trazer maior luz ao tema e suas lacunas, além de evitar viés oriundo de análises puramente narrativas (Pittaway, Robertson, Munir, Denyer, & Neely, 2004). A estratégia de busca utilizada, sem inclusão de filtros em períodos de tempo específicos, permitiu extração de 23 artigos publicados majoritariamente em periódicos relevantes em negócios e gestão. Destacamos que aproximadamente 80% dos estudos obtidos para análise são empíricos com natureza quantitativa. Entre os resultados observados, demonstramos a importância da ambidesteridade como elemento constituinte de uma organização empreendedora. Ressaltamos ainda, a presença de orientação empreendedora com papel influente importante entre ambidesteridade organizacional e empreendedorismo corporativo para alcance de desempenho organizacional.

Neste artigo, contribuimos para a literatura sobre estratégia e inovação estendendo a compreensão sobre como se estrutura a integração entre a ambidesteridade organizacional e empreendedorismo corporativo para alcance de desempenho superior. Entendemos da mesma forma, que os resultados e as referências citadas podem trazer também uma visão menos fragmentada sobre a aplicabilidade dos conceitos para os gestores organizacionais.

Em seguida a esta introdução, trazemos um resumo teórico sobre os temas aqui tratados e suas relações. Após este referencial, passamos ao detalhamento dos procedimentos metodológicos utilizados e uma análise descritiva dos resultados obtidos na extração. Procedemos então à análise dos artigos extraídos e sugestões para sequência de pesquisa. Finalizamos com as conclusões e as limitações deste estudo.



2 Referencial Teórico

2.1 Ambidesteridade

O termo ambidestro foi inicialmente introduzido para as organizações como indicação da necessidade de firmas modificarem estruturas para gerenciar demandas correntes, enquanto se mantêm adaptáveis às mudanças no ambiente (Duncan, 1976). March (1991) argumentou que a relação entre a exploração de novas possibilidades de produtos e serviços e a exploração (*exploitation*) das capacidades e uso de recursos internos para maximizar o retorno sobre os produtos e serviços já existentes é ponto central em estudos associados a processos de adaptação organizacional. Exploração inclui busca, tomada de risco, experimentação, flexibilidade e inovação. Exploração, por sua vez, refere-se à eficiência, ao refinamento, execução e implementação. Foco exclusivo em exploração implica na absorção de custos de experimentação sem, em geral, alcançar contrapartida de obtenção dos benefícios esperados. Por outro lado, foco único em exploração limita a firma às condições atuais do ambiente no qual está inserida, com opções limitadas de reação às mudanças e de manutenção de sua posição no mercado. A manutenção do equilíbrio entre exploração e exploração é fator primário de sobrevivência e prosperidade (March, 1991).

Para se manterem bem sucedidas por longo período, as organizações e seus gerentes precisam ser ambidestros, ou seja, capazes de implementar mudanças incrementais e revolucionárias ao mesmo tempo (Tushman & O'Reilly, 1996). Segundo esses autores, em curto prazo, as organizações precisam de constante adaptação e alinhamento entre estratégia, estrutura e cultura como respostas às mudanças evolucionárias necessárias. Entretanto, essa adaptação não se converte em resultado sustentado. Para que isto ocorra, no longo prazo, tal alinhamento pode ser revisto ou mesmo desconstruído em função de uma mudança revolucionária. Para superar o fenômeno, que os autores consideram como um paradoxo do sucesso e obter resultado sustentado, as empresas devem perseguir, ao mesmo tempo, inovações incrementais e revolucionárias, por meio de estruturas múltiplas e contraditórias, processos e cultura dentro da mesma organização. Estas são as organizações ambidestras (Tushman & O'Reilly, 1996).

A obtenção de equilíbrio entre exploração e exploração possibilita sucesso e sobrevivência, mas, em contrapartida, levanta tensões organizacionais importantes (Andriopoulos & Lewis, 2009). Gestores e líderes são levados a buscar máxima eficiência operacional na disponibilização de produtos e serviços, de forma a maximizar margens para a firma e retorno para acionistas. Por outro lado, precisam oferecer flexibilidade para criação e reconfiguração de recursos e capacidades para responder com eficácia e em tempo ótimo às mudanças no ambiente (Helfat & Peteraf, 2009; Teece, Pisano, & Shuen, 1997). Esta realidade é evidente em setores cuja dinâmica de mudanças é mais acentuada tornando o gerenciamento efetivo dessa tensão uma questão central.

Eisenhardt, Furr e Bingham (2010) concebem ambidesteridade e a semiestrutura como duas propostas distintas para examinar a tensão entre eficiência e flexibilidade. Enquanto na proposta de semiestrutura, cada líder, em sua rotina, equilibra eficiência e flexibilidade simultaneamente, na proposta de ambidesteridade, esses dois fenômenos são reconhecidamente dispostos como contraditórios e, portanto, requerem soluções exclusivas. Separações espaciais e temporais são possíveis para enfrentar a situação. Nas primeiras, as iniciativas de exploração são separadas fisicamente dos locais nos quais se busca eficiência operacional – exploração. Separação temporal indica períodos de tempo em série, nos quais ou a firma trabalha a exploração ou trabalha a exploração. Seja qual for a escolha, é necessário que executivos



seniores busquem, por fim, integração na organização das agendas cognitivas contraditórias entre eficiência e a flexibilidade (Eisenhardt, Furr, & Bingham, 2010).

Outras abordagens, entretanto, definem a separação espacial ou temporal como sendo ambidesteridade arquitetural (Andriopoulos & Lewis, 2009) ou ambidesteridade estrutural (Birkinshaw & Gibson, 2004). Embora o objetivo de obtenção de foco seja alcançado, esta configuração pode gerar isolamento e dificultar integração e coordenação de esforços. Por outro lado, a ambidesteridade contextual (Birkinshaw & Gibson, 2004) busca, como base, maior significado comportamental e social para integração entre exploração e exploração. Socialização, práticas de reconhecimento e recompensa, cultura e relacionamento interpessoal auxiliam os atores organizacionais a pensarem e agirem de forma integrada tanto para exploração como para exploração. Embora haja críticas relacionadas às tensões geradas entre os atores e alguma confusão criada pelas formas contraditórias de inovação, essa abordagem simultânea tem sido prescrita como mais completa entre os executivos (Andriopoulos & Lewis, 2009).

2.2 Empreendedorismo corporativo

Embora em expansão contínua, o conceito de empreendedorismo corporativo é ainda fragmentado e não-cumulativo (Ireland, Covin, & Kuratko, 2009). Em geral, uma estratégia que envolva empreendedorismo corporativo tem como propósito a procura por vantagens competitivas e o aproveitamento de oportunidades de crescimento da organização. No entanto, o papel de uma estratégia empreendedora e seus resultados para as organizações ainda é tema de discussão (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005). Zahra, Jennings e Kuratko (1999) entendem que estratégia empreendedora pode ser considerada um construto chave na literatura sobre empreendedorismo corporativo e uma manifestação específica do empreendedorismo na firma. Nesta linha, Morris, Kuratko e Covin (2008) argumentam que o empreendedorismo corporativo deve ser visto como dinâmico, flexível e orientado a obtenção de vantagens a partir de novas oportunidades. Outra corrente define estratégia empreendedora como um fenômeno basicamente interno nas organizações ao invés de buscar estender a ideia a uma noção mais complexa apoiada em estratégias dinâmicas competitivas (Amit, Brigham, & Markman, 2000). Argumentando que o propósito e intencionalidade com respeito às iniciativas empreendedoras sejam inevitáveis para a estratégia das organizações, Ireland et al. (2009, p.21) sintetizam os elementos principais das discussões sobre o assunto em sua definição indicando que “o empreendedorismo corporativo como estratégia é orientado por visão, apoiado em comportamento empreendedor que de forma deliberada e contínua, rejuvenesce a organização e modela o escopo de suas operações por meio do reconhecimento e exploração das oportunidades empreendedoras”.

Empreendedorismo corporativo tem como objetivos primários, a criação e busca de novas oportunidades e renovação estratégica (Guth, & Ginsberg, 1990). Integração entre uma perspectiva empreendedora de busca por oportunidades, com uma perspectiva estratégica de busca por vantagens competitivas, é determinante para criação de valor nas organizações (Hitt, Ireland, Camp, & Sexton, 2001). Os antecedentes, componentes e mecanismos na organização para que estes objetivos estratégicos associados ao EC sejam alcançados, representam um desafio interessante para maior investigação. Dess e Lumpkin (2005) indicam que os objetivos associados ao empreendedorismo corporativo são alcançados por meio de práticas estratégicas usadas pelos negócios para identificação e lançamento de novos empreendimentos. Estas práticas estratégicas, definidas como orientação empreendedora (OE), representam uma postura gerencial e uma perspectiva sobre empreendedorismo que se refletem nos processos correntes da organização e em sua cultura corporativa (Lumpkin, & Dess, 1996). Inovação, proatividade,



tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia caracterizam comportamentos determinantes para a orientação empreendedora (Pearce, Fritz, & Davis, 2010). Ireland et al. (2009) indicam a OE como uma evidência fundamental, mas ainda não suficiente para caracterização de uma estratégia voltada ao empreendedorismo corporativo. Segundo os autores, elementos como visão estratégica e valores são complementares à OE para caracterização do EC.

2.3 Integração ambidesteridade e empreendedorismo corporativo

Ambidesteridade e empreendedorismo corporativo têm estrita ligação com inovações para busca e aproveitamento de novas oportunidades. No entanto, há menos evidências em literatura apontando sua relação quando o foco recai sobre as operações e vantagens competitivas correntes da organização. Ambidesteridade pressupõe foco simultâneo no negócio corrente e na busca contínua de oportunidades para sustentação de vantagens competitivas (Lin, McDonough, Lin, & Lin, 2013). Habilidades organizacionais para busca contínua e efetiva de novos produtos, serviços e mercados (exploração), aliadas ao foco simultâneo necessário no refinamento, eficiência e aperfeiçoamento de conhecimento e demais recursos já existentes (exploração), são os componentes fundamentais que caracterizam a AO (Tushman & O'Reilly, 2006; March, 1991). Ênfase exclusiva em exploração aumenta risco e custo associados às atividades de inovação enquanto um foco único em exploração, com ênfase em eficiência e melhorias incrementais pode trazer retornos em curto prazo, mas comprometer e até evitar que novas oportunidades sejam desenvolvidas (Zhang, Edgar, Geare, & O'Kane, 2016; Mihalache, Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2014).

Empreendedorismo corporativo tem ligação primária com inovações no aproveitamento de oportunidades para criação de novos negócios. Há marcante tendência entre os acadêmicos em observar o EC como comportamentos, capacidades ou habilidades organizacionais para busca e aproveitamento de oportunidades e inovações que conduzam a novos negócios ou realinhamento estratégicos. EC refere-se à inovação estratégica e busca de novas oportunidades para criação de valor e vantagens competitivas (Hitt et al. 2001; Guth, & Ginsberg, 1990). Morris, Kuratko e Covin (2008) indicam que o EC se manifesta na organização por meio novos negócios ou por uma estratégia empreendedora. Zahra (1991) argumenta que o EC pode se constituir tanto de atividades formais quanto informais com o objetivo de criar novos negócios. Por esta perspectiva, não fica claro se o escopo de estudo do EC inclui inovações incrementais associadas ao negócio corrente para aumento de eficiência e obtenção de maior retorno.

Em uma proposta menos exclusiva em relação à gestão das operações correntes, Ireland, Kuratko e Morris (2006) argumentam que as organizações se apoiam no EC para foco em inovações que sustentem vantagens competitivas atuais e para desenvolvimento de vantagens competitivas futuras. Em sua proposta de modelo integrado para estratégia de EC, Ireland et al. (2009) apontam capacidade competitiva como um dos resultados da combinação de antecedentes e componentes do EC. Capacidade competitiva pode ser definida como a capacidade sistemática para reconhecimento e exploração de oportunidades (Covin & Slevin, 2002). São resultantes da exploração de oportunidades e “criadas sempre que a organização utiliza iniciativas empreendedoras para exploração de novas tecnologias ou novos domínios produto-mercado ou *explora tecnologias ou domínios produto-mercado existentes* [grifo nosso]” (Ireland et al., 2009, p. 34).

Exploração contínua e sistemática de novas oportunidades de negócio e foco em inovações que levem a novas configurações de produto-mercado para obtenção e sustentação de vantagem competitiva, parece ser o elo de ligação principal entre AO e EC. Por sua vez, exploração das operações correntes por meio da gestão de inovações incrementais para melhoria



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



contínua e eficiência apresenta uma associação mais fraca, embora não inexistente, conforme evolução atual sobre os construtos em análise.

3 Procedimentos Metodológicos

Optamos pela condução de uma revisão sistemática de literatura pelo alinhamento ao objetivo do estudo. O método tem como premissa habilitar o pesquisador no mapeamento da estrutura científica intelectual e delinear questões ainda abertas sobre determinado campo do conhecimento (Tranfield, Denyer, & Smart, 2003). Nossa revisão de literatura inclui apenas artigos revisados por pares publicados em periódicos sobre gestão e negócios. Excluídos deste universo pesquisado estão os livros, capítulos de livros, anais de conferências e demais tipos de publicações. A revisão por pares age como um mecanismo de controle de qualidade que valida o conhecimento apresentado nestes documentos (Ordanini, Rubera, & DeFillippi, 2008).

Okoli e Schabram (2010) indicam que uma revisão sistemática de literatura (RSL) conta com procedimento metodológico detalhado, sendo conduzida a partir do uso sistemático de padrões rigorosos. Os autores propõem os seguintes oito passos para uma RSL: propósito; protocolo e treinamento; busca em literatura; filtro prático; avaliação de qualidade; extração de dados; síntese dos estudos e escrita. Dada a abrangência e sequência lógica, optamos por seguir estes passos propostos em nosso estudo.

Definido o propósito, seguimos diretamente para a extração de dados uma vez que a etapa protocolo e treinamento, executada quando um grupo maior de revisores estão envolvidos, não se aplica ao presente estudo. Para a extração, usamos a base de dados *Web of Science (ISI)* sem filtro de período de tempo e busca somente em artigos publicados das áreas de gestão e negócios (*management / business*). Usamos o *booleano* (ambidext* AND (“corporate entrepreneurship”)) no campo TÓPICO como estratégia de busca nas seções títulos, resumos, palavras-chave e *keyword plus*. Esta última seção é única para a base de dados escolhida e consiste em palavras e frases obtidas dos títulos dos documentos citados pelos artigos extraídos. Embora uma busca separada nos construtos tenha obtido resultados expressivos (AO: 1.004 artigos; EC: 722 artigos), o resultado da busca conjunta extraiu 23 artigos.

Dada a quantidade reduzida de documentos recuperados, as etapas de filtro prático e avaliação de qualidade foram executadas em conjunto. Embora quatro dos vinte e três artigos tenham sido publicados em periódicos com fator de impacto menor que um, decidimos manter estes documentos na lista para evitar maior redução de dados extraídos e perda de informação disponível para análise.

4 Resultados

4.1 Elementos descritivos

Esta seção apresenta alguns dos elementos descritivos obtidos com os artigos selecionados para análise. Embora a pesquisa separada na base de dados escolhida tenha apontado artigos com EC ainda na década de 1960, documentos com menção simultânea aos dois construtos, conforme estratégia de busca definida, somente apareceram a partir de 2005 quando o interesse começou a crescer. A evolução deste interesse apresentou um pico em 2015 quando 6 artigos foram publicados relacionando os referidos temas.

Relativo à frequência de publicações, não houve destaque para concentração em nenhum dos periódicos levantados. Apenas o *International Journal of Technology Management* e o *Human Resource Management* apresentaram 2 artigos na lista enquanto o restante apresentou



somente 1. Quanto à relevância e qualidade, dos 21 periódicos onde os artigos foram publicados, 15 apresentam fator de impacto (FI) maior que 2.

Entre os artigos extraídos, 18 são de natureza quantitativa demonstrando busca de validação empírica para relações envolvendo direta ou indiretamente os construtos em análise. Destes estudos quantitativos apenas 2 utilizaram dados secundários enquanto os demais apoiaram-se em *surveys* para obtenção de dados. Ainda sobre estas pesquisas quantitativas e com respeito ao escopo geográfico da análise, em 5 (28%) artigos os dados foram obtidos nos Estados Unidos, 4 (22%) na China, 2 (11%) na Alemanha, 2 (11%) no Vietnã, 1 em Israel, 1 na Suíça, 1 na Dinamarca, 1 na Holanda e 1 em múltiplos países. Apenas um artigo extraído tem natureza qualitativa (estudo de caso na Alemanha) e os demais 4 artigos são teóricos.

4.2 Visão integrativa entre AO e EC

Nossa revisão integra tópicos recorrentes relacionados aos construtos AO e EC e busca encontrar contribuições particulares que possam sugerir novas frentes de pesquisa. Embora as lentes teóricas específicas sobre AO e EC sejam dominantes nos estudos extraídos, há, no entanto, uma tendência observada de uso de múltiplas perspectivas de apoio à pesquisa sobre o tema. Para lidar com esta variedade de contribuições e auxiliar na análise dos resultados, organizamos os 23 artigos extraídos em três grupos: empíricos quantitativos, teóricos e empírico qualitativo. Esta sistemática permite a distinção entre os diferentes modos de abordagem e contribuições ao tema. Em cada grupo, procuramos identificar a fundamentação teórica utilizada e os tópicos associados a integração entre a ambidesteridade organizacional e o empreendedorismo corporativo.

4.2.1 Estudos empíricos quantitativos

Com propostas diversas de correlação entre variáveis relacionadas a AO e EC, incluindo recomendações de mediação e moderação, os estudos empíricos quantitativos representam aproximadamente 80% da amostra sendo distribuídos em pelo menos 8 países distintos. Isto sugere fortemente que o foco principal das atenções acadêmicas reside nas validações das relações entre os construtos com abrangência e difusão internacional do interesse sobre os elementos constituintes e mecanismos de AO e EC para a inovação e desempenho organizacional.

Entre os estudos da amostra, 10 (56%) apresentaram o desempenho como variável dependente na análise. Deste total, cinco referem-se ao desempenho organizacional propriamente dito, tendo elementos financeiros e não financeiros como itens que compõem a variável latente de interesse. Dimensões da OE (inovatividade, proatividade, tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia) em conjunto com evidências específicas de AO – exploração e exploração – dominam as variáveis independentes (VI) usadas nestes estudos. Liderança, aprendizagem, desenvolvimento de novos produtos, gestão de recursos humanos e intensidade competitiva completam as VI usadas pelos autores (Luu, 2017; Zhang et al., 2016; Liu, Luo, & Huang, 2011; Kollmann & Stöckmann, 2014; Engelen et al. 2015). Sharma, Nguyen e Crick (2018), em estudo sobre os CMEs (*contract manufacturing exporters*), buscaram elementos da teoria de dependência de recursos e da ambidesteridade para compreender a relação entre atividades de exploração, exploração e capacidade de marketing para desempenho de exportadores a serviço de OEMs (*original equipment manufacturers*). Quatro estudos avaliaram especificamente o desempenho de novos empreendimentos, das novas oportunidades aproveitadas, das inovações implementadas ou dos novos projetos. Nestes estudos, o desempenho foi avaliado como resultado da combinação exclusiva dos elementos de



AO e EC, ou associado a outras variáveis como liderança empreendedora, dinamismo ambiental, estrutura de equipe e grau de centralização e formalização da decisão (Bai & Hen, 2016; Huang, Ding, & Chen, 2014; Patanakul, Chen, & Lynn, 2012; Foss, Lyngsie, & Zahra, 2015).

Engajamento organizacional em atividades de exploração e exploração é variável dependente em estudos na Alemanha, Estados Unidos e Suíça tendo unidades de análise similares com foco em pequenas empresas. As dimensões da orientação empreendedora formam o grupo principal de variáveis preditoras nos estudos americano e alemão. Entre os resultados relevantes para estes estudos, Kollmann e Stöckmann (2010) apontam para a ausência de efeitos conflitantes das dimensões de OE nas atividades de exploração e exploração. Por sua vez, Abebe e Angriawan (2014) demonstraram associação positiva entre OE, orientação para o mercado e atividades de exploração e exploração em pequenas empresas de manufatura. No caso do estudo em pequenas empresas na Suíça, Kammerlander, Burger, Fust e Fueglistaller (2015) apontam o comportamento do CEO (*chief corporate officer*) associado à promoção, com foco na maximização de ganhos e avanços para a organização, e o comportamento de prevenção, voltado primariamente para evitar falhas e perdas, como influenciadores do engajamento em atividades de exploração e exploração. Segundo os achados do estudo, CEOs com foco primário em prevenção afetam negativamente o engajamento da organização em atividades de exploração e têm efeito não significativo em atividades de exploração.

Liderança e integração social dos gestores associados a uma orientação organizacional para ambidesteridade são os elementos usados por Heavey, Simsek e Fox (2015) para avaliar o comprometimento gerencial com a inovação. Com apoio na teoria do alto escalão, os autores mostraram que a extensão da rede de relacionamento gerencial se relaciona positivamente com a ambidesteridade organizacional.

Burgers e Covin (2016) se apoiam na teoria da contingência para analisar a influência da diferenciação e integração da estrutura organizacional no grau de empreendedorismo corporativo apresentado pela organização, medido com escalas para inovação, tomada de risco e renovação estratégica. Entre os achados relevantes, indicam que os efeitos positivos entre diferenciação estrutural e empreendedorismo corporativo nas pequenas empresas, diminuem fortemente em ambientes mais dinâmicos.

Três outros artigos direcionados a unidades de análise mais específicas completam a relação de estudos com natureza quantitativa. Empreendedorismo em empresas familiares é tratado em Zellweger, Nason e Nordqvist (2012). Os resultados da pesquisa mostram que a mudança de unidade de análise da firma para a família oferece entendimento mais profundo sobre a habilidade da firma em gerar valor sustentável por gerações. Aprovação por órgãos de controle de inovações radicais na indústria multinacional farmacêutica é o objeto de pesquisa de Dunlap-Hinkler, Kotabe e Mudambi (2010). Com uso de dados secundários, os autores mostram que uma organização fortemente estabelecida em inovações incrementais tem maior dificuldade de engajamento com inovações radicais e menor probabilidade de aprovação de seus produtos. Por fim, Ahammad, Lee, Malul e Shoham (2015) avaliaram o desempenho dos colaboradores com relação aos planos de incentivo e práticas motivacionais de recursos humanos em estudo realizado sob a lente da ambidesteridade em uma organização financeira estabelecida em Israel. A Tabela 1 apresenta o resumo dos estudos empíricos quantitativos extraídos.

Tabela 1

Estudos empíricos quantitativos

Quadro Teórico	Estudo	Unidade de Análise	Elementos preditores, moderadores e	Variável dependente	Principais achados
----------------	--------	--------------------	-------------------------------------	---------------------	--------------------



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Teoria da Dependência de Recursos	Sharma <i>et al.</i> (2018)	CME's VIETNAM	Eficiência produtiva; desenvolvimento de novos recursos;	Desempenho dos CME's em exportação	> Estratégia de exploração e desempenho de exportação tem mediação exploração e capacidade em marketing
Capacidades Dinâmicas; Ambidesteridade	Luu (2017)	Software VIETNAM	Proatividade; inovatividade; tomada de risco; confiança; congruência de metas	Desempenho operacional	> Efeito positivo da liderança ambidestra na OE com moderação positiva do capital social organizacional
Estratégia	Bai e Ren (2016)	Novas empresas de alta tecnologia CHINA	Ambidesteridade; OE	Desempenho em inovações	> Ambidesteridade organizacional correlacionada ao desempenho de inovações
Capacidades Dinâmicas; Ambidesteridade	Zhang <i>et al.</i> (2016)	Organizações industriais CHINA	Aquisição e aprendizado	Desempenho organizacional	> Correlação OE e gestão de RH no desempenho organizacional mediado pela por ambidesteridade
Empreendedorismo corporativo; Liderança	Huang <i>et al.</i> (2014)	Novos empreendimentos CHINA	Liderança em exploração e exploração; dinamismo ambiental	Desempenho de novos empreendimentos	> Correlação liderança empreendedora no desempenho de novos empreendimentos
Aprendizagem Organizacional; Contingência	Liu <i>et al.</i> (2011)	Organizações industriais CHINA	Aprendizagem; novos produtos; incertezas ambientais	Desempenho organizacional	> Aprendizagem em exploração e exploração - relação em U invertido com o desempenho
Visão Baseada em Recursos	Kollmann e Stöckmann (2014)	Empresas de TI "adolescentes" ALEMANHA	Exploração; exploração; OE	Desempenho organizacional	> Exploração e exploração como mediadores para inovatividade, proatividade e tomada de risco
Empreendedorismo; Ambidesteridade Organizacional	Kollmann e Stöckmann (2010)	Empresas de TI "adolescentes" ALEMANHA	OE	Grau de engajamento em exploração e exploração	> Efeitos da OE em exploração são diferentes dos efeitos em exploração
Empreendedorismo; Ambidesteridade	Abebe e Angriawan (2014)	PMEs manufatura EUA	OE; orientação ao cliente; orientação à concorrência	Grau de engajamento em exploração e exploração	> Associação positiva entre OE, orientação para mercado (OM) e de exploração/exploração
Teoria da Contingência	Patanakul <i>et al.</i> (2012)	Equipes de projetos de novos produtos EUA	Estrutura da equipe; grau de novidade tecnológica; tipo de inovação	Indicadores de desempenho do projeto	> Equipes autônomas são mais efetivas em relação a outras estruturas de equipe para inovações radicais
Teoria da Contingência; Perspectiva do Trade-Off	Zellweger <i>et al.</i> (2012)	Empresas familiares EUA	Volume de vendas dos negócios da família; envolvimento da família na operação	Envolvimento da família em negócios diferentes dos da firma	> Mudança de unidade de análise da firma para a família oferece melhor entendimento
Ambidesteridade; alto escalão	Heavey <i>et al.</i> (2015)	PMEs tecnologia EUA	Ambidesteridade; relacionamento gerencial (ERRG)	Comprometimento gerencial com inovação	> ERRG está positivamente relacionada com a ambidesteridade
Gestão do Conhecimento e Aprendizagem Organizacional	Dunlap-Hinkler <i>et al.</i> (2010)	Organizações multinacionais EUA	Tipo de inovação;; orgânica ou aquisições; JV ou alianças	Inovações radicais aprovadas	> Histórico de sucesso em inovações radicais aumenta a aprovação de nova inovação radical
Ambidesteridade organizacional	Kammerlander <i>et al.</i> (2015)	PMEs SUÍÇA	Foco dos CEO's ganhos/avanços (promoção) falhas e perdas (prevenção)	Engajamento organizacional em exploração e exploração	> Promoção afeta positivamente exploração e exploração; prevenção afeta negativamente
Teoria da Gestão; Organizational Design Theory	Foss <i>et al.</i> (2015)	Pequenas empresas DINAMARCA	Descentralização; grau de formalização dos processos de trabalho (formalização)	Desempenho financeiro	> Descentralização e formalização têm impacto positivo na realização de oportunidades



Ambidesteridade organizacional	Ahammad <i>et al.</i> (2015)	Colaboradores com plano de incentivo ISRAEL	Idade, gênero; educação; experiência	Desempenho do colaborador	> Alta qualificação - vantagens de incentivos <i>ex-ante</i> e <i>ex-post</i>
Empreendedorismo corporativo; Ambidesteridade	Burgers e Covin (2016)	Pequenas empresas HOLANDA	Diferenciação e integração estrutural; visão compartilhada da organização	Nível de empreendedorismo corporativo (EC)	> Ambientes dinâmicos - efeitos positivos entre diferenciação estrutural e EC diminuem fortemente
Visão Baseada em Recursos; Teoria do alto escalão	Engelen <i>et al.</i> (2015)	PMEs MÚLTIPLOS PAÍSES	OE; comportamentos transformadores da liderança	Desempenho organizacional	> Comportamentos transformadores afetam positivamente a relação entre OE e o desempenho

4.2.2 Estudos teóricos

Na amostra extraída foram obtidos quatro manuscritos de natureza teórica. Destes, três foram publicados em periódicos com fator de impacto maior que 2,5 conforme atualização em dezembro de 2018. Estes artigos teóricos trazem importantes reflexões para o debate acadêmico sobre AO e EC. A Tabela 2 apresenta um sumário destes artigos destacando seus objetivos e principais contribuições.

Tabela 2
Estudos teóricos

Quadro Teórico	Estudo	Objetivo do estudo	Principais conclusões e proposições
Gestão de mudanças organizacionais	Mazzei (2018)	Identificar limitações atuais e temas centrais da pesquisa em empreendedorismo estratégico (EE).	> Persiste ambiguidade na definição do construto EE > Necessidade de medidas de equilíbrio entre atividades de exploração e exploração
Perspectiva dos contratos relacionais; Teoria da aprendizagem social	Gasda & Fueglistaller (2016)	Como gestores de PMEs influenciam as atividades de exploração e exploração	> Processos sociais de aprendizagem e interação entre gestor e colaborador podem ser contratos relacionais promovendo ambidesteridade
Perspectiva da dinâmica de sistemas	Bloodgood <i>et al.</i> (2015)	Empreendedorismo na organização por meio da dinâmica de sistemas	> Modelo de EC com base na dinâmica de sistemas para exploração e exploração > Modelo de dinâmica de sistemas auxilia a conexão entre a ambidesteridade e o EC
Empreendedorismo	Dess & Lumpkin (2005)	Compreensão sobre o papel da OE em estimular um EC efetivo	> Inovatividade, tomada de risco, proatividade, agressividade competitiva e autonomia agregam valor ao EC

Mesmo sendo assunto em discussão há algumas décadas, Mazzei (2018) busca identificação de limitações ainda persistentes sobre o empreendedorismo estratégico. Apoiado em literatura sobre gestão de mudanças organizacionais, indica haver ainda ambiguidade na definição do construto e sugere inclusão de medidas não financeiras para sua medição. Indica ainda como lacuna, a falta de escalas para avaliação de equilíbrio entre as atividades de exploração e exploração.

Bloodgood, Hornsby, Burkemper e Sarooghi (2015) argumentam que, embora modelos importantes de EC tenham sido apresentados em literatura de empreendedorismo, há ainda necessidade de um quadro teórico que possa explicar e conectar a complexidade dinâmica característica do empreendedorismo corporativo nas organizações. Além de dinâmico, os autores partem da ideia de que o EC é governado por *feedback* contínuo, tem dependência histórica, é não linear e adaptativo, além de contra intuitivo e caracterizado por compromissos. Com base nestas premissas, propõem o uso da perspectiva da dinâmica de sistemas (Forrester,



1958) para construção de quadro teórico que possa atender a estas características. Seu modelo de empreendedorismo corporativo (EC) auxilia a compreensão da conexão entre ambidesteridade e EC promovendo a coexistência entre exploração e exploração na organização.

Como os gestores podem influenciar de forma eficiente as atividades de exploração e exploração entre os colaboradores é o propósito do estudo de Gasda e Fueglistaller (2016). Fundamentados pela perspectiva dos contratos relacionais e teoria da aprendizagem social, os autores sugerem que os processos sociais de interação e aprendizagem entre gestor e colaborador podem se constituir em contratos relacionais promovendo e facilitando atividades associadas a ambidesteridade executadas pelo colaborador.

Por fim, Dess e Lumpkin (2005) discutem o papel da orientação empreendedora para estimular um EC efetivo. Com reconhecida autoridade no assunto, os autores argumentam que as dimensões da OE (inovatividade, proatividade, tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia) agregam valor ao empreendedorismo corporativo.

4.2.3 Estudo qualitativo

Na única pesquisa de natureza qualitativa da amostra extraída, Michl, Gold e Picot (2013) usam um estudo de caso em um laboratório internacional para investigação do fenômeno *spin-along*, definido como uma organização separada, criada especificamente para suportar as atividades de inovação de sua controladora (Michl, Gold, & Picot, 2012). As evidências do estudo de caso apontam a necessidade de perspectivas comuns entre a controladora e a *spin-along* para efetividade na ambidesteridade organizacional e maior desempenho obtido por inovações. Esta combinação de perspectivas requer gestão de conflitos de metas entre as duas organizações, controle das sinergias e compartilhamento eficaz de recursos.

5 Discussão

De modo geral, os artigos avaliados buscam na análise de relações entre os elementos de AO e EC suporte para alcance de seus objetivos sem, no entanto, explicitar de que modo se manifesta esta integração. Para apontar um quadro que leve a um melhor entendimento sobre como se processa esta integração entre AO e EC, retomamos os objetivos organizacionais como suporte. Gestão estratégica tem como objetivo o suporte ao empreendedor para lidar com a complexidade atual e as incertezas futuras por meio de teorias que possam oferecer base de avaliação para suas decisões, em busca de solução de problemas estratégicos associados à sobrevivência e prosperidade da organização (Faulkner & Campbell, 2006). Sobrevivência e prosperidade envolvem otimização dos retornos sobre produtos e serviços atuais e preparação da organização para defesa de inflexões no ambiente que possam reduzir ou modificar este retorno. Envolvem ainda, ações proativas que provoquem estas mudanças e mantenham a organização em vantagem competitiva. Esta vantagem competitiva sustentável obtida, depende da habilidade da organização em desenvolver uma corrente de inovação contínua (Webb, Ketchen, & Ireland, 2010). Por sua vez, essa inovação contínua se confunde com empreendedorismo corporativo sendo este, relacionado ao comportamento e processos para busca de novas oportunidades e o primeiro, relacionado ao resultado desta busca (Snow, 2007; Ireland et al., 2009). Inovações incrementais ou melhorias (exploração) e inovações radicais ou mesmo disruptivas (exploração) estão embutidas na ambidesteridade organizacional (Tushman & O'Reilly, 1996). Sendo assim, a inovação se configura como objetivo e principal elo para integração entre a EC e a AO.



A revisão dos artigos extraídos sugere a orientação empreendedora (OE) como outro elemento integrador entre a AO e EC. A OE, por si só, não sustenta uma estratégia voltada para EC (Ireland et al, 2009) mas é um de seus componentes fundamentais. Dos seis estudos quantitativos nos quais a OE ou suas dimensões figuram como variáveis dependentes, cinco são explícitos nas relações com influência positiva entre estas dimensões e as atividades de exploração e exploração. Dess e Lumpkin (2005), em estudo contido na base extraída desta revisão, sustentam que as dimensões que caracterizam a OE (inovatividade, proatividade, tomada de risco, agressividade competitiva e autonomia) se configuram como comportamentos que definem a prática do EC nas organizações. “Firmas se apoiam com frequência em OE para estimular atividades em seus empreendimentos corporativos” (Dess & Lumpkin, 2005, p. 148). Podemos concluir, conforme os estudos recuperados e sem exagero indutivo, que há uma dependência mútua entre os comportamentos que caracterizam a AO e as dimensões da OE, configuradas como componente prático do EC.

A integração entre as características das atividades relacionadas a exploração e as práticas associadas ao EC ainda representa um desafio. Em uma proposta de solução, o modelo baseado em dinâmica de sistemas de Bloodgood et al. (2015) para EC, demonstra como variáveis de estoque e fluxo associadas ao ciclo de vida das oportunidades influenciam o reconhecimento, avaliação, legitimação e implementação destas oportunidades. Dada a natureza contínua destes processos, o modelo tem como característica principal ser dinâmico e centrado no tempo. Engajamento e abandono de projetos, tempo de execução, simultaneidade de eventos e atividades, eventos não esperados, eventos adiantados ou atrasados, entre outros, determinam a dinâmica do que os autores chamam de ciclo de vida das oportunidades. Nesta linha, seria possível rastrear como o engajamento em atividades de exploração de uma oportunidade específica influenciaria definições estratégicas que contribuam para sua exploração futura. Os autores concluem que esta visão dinâmica e centrada no tempo apresentada em seu modelo de EC, ratifica a necessidade de engajamento simultâneo da organização em atividades de alinhamento e adaptação, e exploração e exploração, críticas para caracterização da AO.

Reforçando a integração simultânea de exploração e exploração com as práticas de EC, observamos que a efetividade de uma estratégia empreendedora depende do equilíbrio entre as atividades de exploração e exploração (Mazzei, 2018). Ressaltamos, ainda, a dimensão agressividade competitiva da OE especificamente. Dess e Lumpkin (2005) apontam entrada em mercados com preços drasticamente baixos copiando práticas bem sucedidas dos líderes atuais como iniciativas que caracterizam esta dimensão particular da OE. Estas iniciativas apresentam elementos de exploração, mas indicam principalmente os esforços da organização em sobrepujar seus rivais sendo, portanto, uma característica mais próxima a exploração da oportunidade já integrada às atividades correntes da organização.

5.1 Integração entre EC e AO: oportunidades para pesquisa futura

Como mencionado, AO e EC, em essência, buscam novas oportunidades e inovação para obtenção e sustentação de vantagens competitivas. Há ainda dificuldade demonstrada em literatura acadêmica e nos processos organizacionais para entendimento sobre como se manifesta uma estratégia para empreendedorismo, em quais contextos seria mais efetiva e quais resultados são pertinentes para investigação e medição (Mazzei, 2018). Nossa revisão aponta elementos de integração entre a AO e o EC que podem ser usados para tornar mais claros os processos por meio dos quais se manifesta uma estratégia para empreendedorismo. Sendo assim, pesquisas empíricas de natureza qualitativa ou quantitativa, que tenham como foco



identificar e explicitar como a AO se manifesta em organizações reconhecidamente empreendedoras representam importantes oportunidades de estudos.

Embora tenhamos mostrado nesta revisão alguns estudos empíricos e considerações teóricas sobre a ligação das atividades de exploração no EC, resta ainda elementos mais contundentes que possam ratificar ou rejeitar esta integração. Sendo assim, usando como unidades de análise empresas reconhecidamente empreendedoras, uma segunda avenida para investigação com maior profundidade seria a busca empírica de evidências que sugiram elementos de manifestação das atividades de exploração embutidos nas práticas de EC.

6 Considerações Finais

AO e EC seguem tópicos de crescente interesse tanto na academia quanto entre os gestores organizacionais. Nesta revisão de literatura buscamos uma melhor compreensão sobre os mecanismos que caracterizam uma integração entre os elementos constituintes da AO e do EC. Pelo exposto, encontramos argumentação forte o suficiente para indicar existência desta integração. Inovação e orientação empreendedora são os principais elos que estimulam esta integração nas organizações. Resta, no entanto, uma investigação mais audaciosa tratando os elementos da AO, como componentes constituintes das práticas do EC. Ou seja, sem atividades de exploração e exploração permeando as rotinas e processos organizacionais, o EC não estaria caracterizado.

Esta revisão de literatura apresenta algumas limitações. A primeira refere-se à abrangência da base pesquisada. Embora a WoS seja reconhecidamente abrangente, uma pesquisa em outras bases pode trazer novos *insights* no assunto. Além disto, a alta incidência de estudos contendo a OE como elemento de integração obtidos nessa revisão sugere uma possível ampliação da estratégia de busca utilizada considerando a OE, além da EC e AO, como componente do *booleano* utilizado.

7 Referências

- Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2014). Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, 67(3), 339-345.
- Ahammad, M.F., Lee, S.M., Malul, M., & Shoham, A. (2015). Behavioral ambidexterity: The impact of incentive schemes on productivity, motivation, and performance of employees in commercial banks. *Human Resource Management*, 54(S1), s45-s62.
- Amit, R.H., Brigham, K., & Markman, G.D. (2000). Entrepreneurial management as strategy. In G.D. Meyer & K.A. Heppard (Eds.), *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge* (pp. 83–89). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2009). Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. *Organization Science*, 20(4), 696-717.
- Bai, J., & Ren, J. (2016). Organizational Ambidexterity and Innovation Performance: The Moderating Effect of Entrepreneurial Orientation. *Frontiers of Business Research in China*, 10(4), 664.
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building an ambidextrous organisation. *MIT Sloan management review*. Cambridge, MA: Sloan Management Review Association, MIT Sloan School of Management.
- Bloodgood, J. M., Hornsby, J. S., Burkemper, A. C., & Sarooghi, H. (2015). A system dynamics perspective of corporate entrepreneurship. *Small Business Economics*, 45(2), 383-402.



- Burgers, J. H., & Covin, J. G. (2016). The contingent effects of differentiation and integration on corporate entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 37(3), 521-540.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (2017). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset*, 307-327.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2002). The entrepreneurial imperatives of strategic leadership. In M.A. Hitt, R.D. Ireland, S.M. Camp, & D.L. Sexton (Eds.), *Strategic entrepreneurship: Creating a new mindset* (pp. 309– 327). Oxford, UK: Blackwell Publishers
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Dess, G. G., & Lumpkin, G. T. (2005). The role of entrepreneurial orientation in stimulating effective corporate entrepreneurship. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 147-156.
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The management of organization*, 1, 167-188.
- Dunlap-Hinkler, D., Kotabe, M., & Mudambi, R. (2010). A story of breakthrough versus incremental innovation: Corporate entrepreneurship in the global pharmaceutical industry. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 4(2), 106-127.
- Eisenhardt, K. M., Furr, N. R., & Bingham, C. B. (2010). CROSSROADS—Microfoundations of performance: Balancing efficiency and flexibility in dynamic environments. *Organization science*, 21(6), 1263-1273.
- Engelen, A., Gupta, V., Strenger, L., & Brettel, M. (2015). Entrepreneurial orientation, firm performance, and the moderating role of transformational leadership behaviors. *Journal of Management*, 41(4), 1069-1097.
- Faulkner, D. O., & Campbell, A. (Eds.). (2006). *The Oxford handbook of strategy: a strategy overview and competitive strategy* (Vol. 1). Oxford University Press.
- Forrester, J. W. (1958). Industrial Dynamics. A major breakthrough for decision makers. *Harvard business review*, 36(4), 37-66.
- Foss, N. J., Lyngsie, J., & Zahra, S. A. (2015). Organizational design correlates of entrepreneurship: The roles of decentralization and formalization for opportunity discovery and realization. *Strategic Organization*, 13(1), 32-60.
- Gasda, J. M., & Fueglistaller, U. (2016). Fostering individual-level ambidexterity in SMEs: a relational-contract perspective on informal external drivers of employees' ambidextrous behaviour. *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 8(3), 217-236.
- Gupta, A.K., Smith, K.G., & Shalley, C.E. (2006) 'The interplay between exploration and exploitation', *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editors' introduction: Corporate entrepreneurship. *Strategic management journal*, 5-15.
- Heavey, C., Simsek, Z., & Fox, B. C. (2015). Managerial social networks and ambidexterity of SMEs: The moderating role of a proactive commitment to innovation. *Human Resource Management*, 54(S1), s201-s221.
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2009). Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. *Strategic Organization*, 7(1), 91-102.
- Hill, S.A., & Birkinshaw, J. (2006) 'Ambidexterity in corporate venturing: simultaneously using existing and building new capabilities', *Academy of Management Proceedings*, pp.C1–C6.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., Camp, S. M., & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: Entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22 (special issue): 479–91.



- Huang, S., Ding, D., & Chen, Z. (2014). Entrepreneurial Leadership and Performance in Chinese New Ventures: A Moderated Mediation Model of Exploratory Innovation, Exploitative Innovation and Environmental Dynamism. *Creativity and Innovation Management*, 23(4), 453-471.
- Ireland, R. D., Covin, J. G., & Kuratko, D. F. (2009). Conceptualizing corporate entrepreneurship strategy. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(1), 19-46.
- Ireland, R. D., Kuratko, D. F., & Morris, M. H. (2006), 'A health audit for corporate entrepreneurship: innovation at all levels – Part I'. *Journal of Business Strategy* 27(1), 10–17.
- Kammerlander, N., Burger, D., Fust, A., & Fueglistaller, U. (2015). Exploration and exploitation in established small and medium-sized enterprises: The effect of CEOs' regulatory focus. *Journal of Business Venturing*, 30(4), 582-602.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2010). Antecedents of strategic ambidexterity: effects of entrepreneurial orientation on exploratory and exploitative innovations in adolescent organisations. *International Journal of Technology Management*, 52(1-2), 153-174.
- Kollmann, T., & Stöckmann, C. (2014). Filling the entrepreneurial orientation–performance gap: The mediating effects of exploratory and exploitative innovations. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(5), 1001-1026.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). *Using entrepreneurial actions to increase firm performance: insights from Acordia, Inc. Academy of Management Executive*, (15) : in press
- Kuratko, D.F., Ireland, R.D., Covin, J.G., & Hornsby, J.S. (2005). A model of middle-level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(6), 699–716
- Lin, H. -E., McDonough, E. F., Lin, S. J., & Lin, C. Y. Y. (2013). Managing the exploitation/exploration paradox: The role of a learning capability and innovation ambidexterity. *Journal of Product Innovation Management*, 30(2), 262–278.
- Liu, H., Luo, J. H., & Huang, J. X. F. (2011). Organizational learning, NPD and environmental uncertainty: An ambidexterity perspective. *Asian Business & Management*, 10(4), 529-553.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135–172
- Luu, T. T. (2017). Ambidextrous leadership, entrepreneurial orientation, and operational performance: Organizational social capital as a moderator. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(2), 229-253.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.
- Mazzei, M. J. (2018). Strategic entrepreneurship: Content, process, context, and outcomes. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(3), 657-670.
- Meyer, G. D., & Heppard, K. A. (Eds.). (2000). *Entrepreneurship as strategy: Competing on the entrepreneurial edge*. Sage.
- Michl, T., Gold, B., & Picot, A. (2012) 'The spin-along approach: ambidextrous corporate venturing management', *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, 15(1), 39–56.
- Michl, T., Gold, B., & Picot, A. (2013). Managing strategic ambidexterity: the spin-along approach. *International Journal of Technology Management*, 61(1), 47-63.
- Mihalache, O. R., Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H.W. (2014). Top management team shared leadership and organizational ambidexterity: A moderated mediation framework. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8, 128–148.



- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. C. (2008), *Corporate Entrepreneurship and Innovation*. South-Western/Thomson Publishers.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2008). *Corporate entrepreneurship and innovation*. Cincinnati, OH: Thomson/SouthWestern Publishers.
- Morris, M. H., Kuratko, D. F., & Covin, J. G. (2010). *Corporate entrepreneurship & innovation*. Cengage Learning.
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*, Belknap Press, Cambridge.
- Okoli, C., & Schabram, K. (2010). A guide to conducting a systematic literature review of information systems research. *Sprouts: Working Papers on Information Systems*, 10(26)
- Ordanini, A., Rubera, G., & DeFillippi, R. (2008). The many moods of inter-organizational imitation: a critical review. *International Journal of Management Reviews*, 10, pp.375–398.
- Patanakul, P., Chen, J., & Lynn, G. S. (2012). Autonomous teams and new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 734-750.
- Pearce, J.A. II., Fritz, P., & Davis, P.S. (2010). Entrepreneurial orientation and the performance of religious congregations as predicted by rational choice theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219–248.
- Pittaway, L., Robertson, M., Munir, K., Denyer, D., & Neely, A. (2004). Networking and innovation: a systematic review of the evidence. *International Journal of Management Reviews*, 5(3-4), 137-168.
- Sharma, R. R., Nguyen, T. K., & Crick, D. (2018). Exploitation Strategy and Performance of Contract Manufacturing Exporters: The Mediating Roles of Exploration Strategy and Marketing Capability. *Journal of International Management*, 24(3), 271-283.
- Snow, C. C. (2007). Innovation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(1–2), 101–102.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tranfield, D., Denyer, D., & Smart, P. (2003). Towards a methodology for developing evidence-informed management knowledge by means of systematic review. *British Journal of Management*, 14, 207–222.
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.
- Webb, J. W., Ketchen, D. J., & Ireland, R. D. (2010). Strategic entrepreneurship within family-controlled firms: Opportunities and challenges. *Journal of Family Business Strategy*, 1(1), 67–77.
- Zahra, S. A. (1991), 'Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study'. *Journal of Business Venturing*, 6, 259–286.
- Zahra, S.A., Jennings, D.F., & Kuratko, D.F. (1999). The antecedents and consequences of firm-level entrepreneurship: The state of the field. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 24(2), 45–65.
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Nordqvist, M. (2012). From longevity of firms to transgenerational entrepreneurship of families: Introducing family entrepreneurial orientation. *Family Business Review*, 25(2), 136-155.
- Zhang, J. A., Edgar, F., Geare, A., & O'Kane, C. (2016). The interactive effects of entrepreneurial orientation and capability-based HRM on firm performance: The mediating role of innovation ambidexterity. *Industrial Marketing Management*, 59, 131-143.