



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



## **Ambidestralidade Organizacional e Desempenho Multidimensional: Uma Investigação de sua Associação em Escritórios Contábeis Brasileiros**

**Mariana Silva Liah Martins**  
Universidade Federal De Goiás (UFG)  
*E-mail: marianasilvaliah@gmail.com*

**Juliette de Castro Tavares**  
Universidade Federal de Goiás (UFG)  
*E-mail: julietetavares@yahoo.com.br*

**Maria Elisa Sarmiento Costa**  
Universidade Federal de Goiás (UFG)  
*E-mail: mariaescosta@gmail.com*

**Juliano Lima Soares**  
Universidade Federal de Goiás (UFG)  
*E-mail: julianolimasoaes@ufg.br*

### **Resumo**

O objetivo desta pesquisa foi identificar a associação entre a ambidestralidade organizacional e o desempenho multidimensional nos escritórios contábeis brasileiros. A ambidestralidade organizacional pode ser conceituada como uma habilidade das organizações em equilibrar as ações de *exploration* (pesquisas, experimentações, descobertas) e as ações de *exploitation* (melhorar, selecionar), fundamentais para a sobrevivência e prosperidade das organizações. A pesquisa, pelas metodologias adotadas, caracteriza-se como exploratória, quantitativa, descritiva e transversal. A amostra foi composta por 207 escritórios que responderam o questionário entre julho e agosto de 2018. O sujeito da pesquisa foi o gestor da empresa. Os resultados da pesquisa comprovaram a associação entre os constructos. O teste de correlação indicou um efeito positivo e significativo ( $r$  de *Pearson* = 0,178,  $p < 0,05$ ). Um teste de hipótese ampliada foi realizada e identificou que a associação era positiva em apenas duas dimensões do desempenho multidimensional: variação da satisfação dos clientes ( $r$  de *Pearson* = 0,243,  $p < 0,001$ ) e prazo de entrega dos produtos e serviços aos clientes ( $r$  de *Pearson* = 0,242,  $p < 0,001$ ). Os resultados também indicaram que a média de desempenho cresce à medida em que as empresas evoluem no nível do grau de ambidestralidade: embrionário, estruturado, semidesenvolvido e desenvolvido.

**Palavras-chave:** AMBIDESTRALIDADE ORGANIZACIONAL; DESEMPENHO ORGANIZACIONAL; ORGANIZAÇÕES CONTÁBEIS.

**Linha Temática:** Gestão Estratégica (Planejamento e Controle Empresarial)

### **1. Introdução**

A inovação agrega valor aos processos e produtos da entidade, por isso representa um (Hair, Black, Babin, Anderson, & Tatham, 2009) a ação necessária para a sua continuidade (Carvalho, Reis, & Cavalcante, 2011). Ela pode ocorrer de modo incremental, *exploitation*, quando há melhoria ou aperfeiçoamento significativo de produtos e serviços, e de modo radical,

*exploration*, quando há um produto ou serviço completamente novo no mercado (March, 1991; Lubatkin, Simsek, Ling, & Veiga, 2006; Carvalho *et al.*, 2011). As entidades que equilibram os esforços nas inovações incrementais e inovações radicais são chamadas de organizações ambidestras (March, 1991; Scandolari & Cunha, 2013).

Lis, Józefowicz, Tomanek, e Gulak-Lipka, 2018, destacam que a ambidestralidade organizacional é uma estratégia indicada para os gestores lidarem com momentos difíceis e com as diversidades dos ambientes dos negócios. O grande desafio da organização quanto a dinâmica do ambiente de negócios é o alcance dos objetivos (Martins & Costa Neto, 1998); (Fernandes, Fleury, & Mills, 2006). Fernandes *et al.* (2006) o desempenho é o meio pelo qual as organizações identificam e controlam o alcance de seus objetivos (Martins & Costa Neto, 1998; Fernandes, *et al.*, 2006)

O desempenho é um termômetro que mede a capacidade da organização de manter seus valores e de produzir com os recursos que tem disponível (Tchouaket, Lamarche, Goulet, & Contandriopoulos, 2012). Gasparetto (2004) indica a contabilidade como uma importante fornecedora das informações para a avaliação do desempenho. A contabilidade também é um instrumento de gestão para o planejamento, controle e tomada de decisões, já que as informações contábeis podem contribuir fortemente no processo decisório das empresas (Shigunov & Shigunov, 2003; Araujo, Iudícibus, Nakamura, & Marion, 2018).

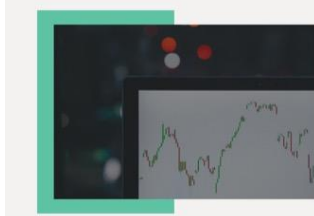
Com o advento e evolução da tecnologia da informação o mercado passou a exigir informações cada vez mais precisas e mais rápidas para a tomada de decisões (da Silva, Eyerkauf, & Rengel, 2019). O desenvolvimento tecnológico também aumentou a competição no mercado dos serviços contábeis (da Silva, Eyerkauf, & Rengel, 2019), de acordo com Soares, Mendes, Araújo e Carstens, (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 adote componentes ativos na gestão interna, focando no custo, atendimento e qualidade da prestação de serviços aos clientes (Shigunov & Shigunov, 2003), tendo a inovação como uma estratégia eficaz, por meio da ambidestralidade (Silva, Eyerkauf, & Rengel, 2019 ; Soares *et al.*, 2020).

O'Reilly e Tushman (2013) constataram que empresas ambidestras alcançam melhores desempenhos. As pesquisas feitas por Lubatkin *et al.* (2006), Bedford (2015) e Bedford, Bisbe, & Sweeney (2019) também identificaram relação entre os fenômenos. O cenário de alta competitividade e o avanço tecnológico colocaram os prestadores de serviços contábeis diante de desafios oriundos do volume e complexidade das transações que envolvem as operações das empresas, exigindo rápida adaptação e inovação constante (Silva *et al.*, 2019) Diante disso, desenvolve-se o seguinte problema de pesquisa: Qual a associação entre ambidestralidade organizacional e o desempenho multidimensional nos escritórios de contabilidade brasileiros? Assim essa 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. Ele também se justifica por sua contribuição para compreensão da ambidestralidade organizacional. E para contribuição prática: a) ajudar em políticas de treinamento; b) descrição sobre a ambidestralidade e o desempenho dos escritórios brasileiros. Permitindo uma visão estratégica e sistêmica da entidade.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1. Gestão da Inovação



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



A inovação é uma importante ferramenta para a manutenção das organizações no mercado em que “a necessidade de ofertar melhores produtos e serviços torna o ambiente competitivo e repleto de mudanças” (Carvalho *et al.*, 2011). Para Carvalho *et al.* (2011) a manutenção e sobrevivência no mercado e o lançamento contínuo e sistemático de novos produtos e serviços só ocorrerá se a organização for capaz de gerenciar com eficiência a inovação.

As entidades podem apresentar mais de um tipo de inovação: produto, serviço, processo, mercado, marketing e organizacional (Schumpeter, 1997; March, 1991; Carvalho *et al.*, 2011), que podem ocorrer de forma incremental, uma melhoria ou aperfeiçoamento significativo de produtos e serviços, ou de forma radical, um produto ou serviço completamente novo no mercado (Carvalho *et al.*, 2011).

Para Tigre (2006), as inovações incrementais são graduais e elementares, e são feitas melhorias no design, aperfeiçoamento em layout e processos, dentre outros. E as radicais mudam as trajetórias existentes, trazendo uma nova tecnologia. As entidades que possuem habilidades em equilibrar os esforços nas inovações incrementais e inovações radicais são chamadas de organizações ambidestras (Scandelari & Cunha, 2013).

## 2.2. Ambidestralidade Organizacional

Em 1991, James March apresentou o conceito de ambidestralidade em um artigo intitulado de *Exploration and Exploitation in Organizational Learning*, argumentando a relação dos processos adaptativos nas entidades, como: processos, produtos e serviços completamente novos, *exploration*, e aprimoramento e melhoria na qualidade e eficiência dos produtos, serviços e processos existentes, *exploitation*, para a sobrevivência e prosperidade das organizações. Para Gibson e Birkinshaw (2004) 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.

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 criar 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. Diante disso, a importância em manter o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* é fundamental 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 ativo novos grupos de clientes. E organizações com orientação a *exploitation* 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.

### 2.3. Desempenho Organizacional

O desempenho pode ser compreendido por diversas abordagens: abordagem funcionalista, teoria da contingência, teoria institucional, abordagem das relações humanas e na perspectiva de modelos de processos internos (Tchouaket, Lamarche, Goulet, & Contandriopoulos, 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. A estrutura multidimensional de desempenho 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 aumentando a rentabilidade de suas atividades operacionais. 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, Gallego, Souza, & Rodrigues, 2013). Reis Neto *et al.* (2013) acredita a medida do desempenho subjetiva, por meio da percepção, no âmbito dos negócios de pequeno e médio porte, possuem 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).

### 2.4. Ambidestralidade Organizacional e Desempenho

Pesquisas anteriores buscaram identificar a associação entre ambidestralidade e desempenho organizacional. Abaixo serão apresentados alguns estudos sobre os temas.

Lubatkin *et al.* (2006) realizou o teste de relação entre a ambidestralidade e o desempenho organizacional em pequenas e médias empresas. O desempenho foi mensurado a partir da lucratividade e do crescimento das empresas. Os autores identificaram que a busca conjunta de uma orientação a *exploitaton* e *exploration* afetava o desempenho das empresas estudadas, ou seja, a ambidestralidade associa-se positivamente com o desempenho das empresas estudadas.

Scandelari e Cunha (2012) estudaram a relação entre a ambidestralidade e o desempenho socioambiental de 131 empresas da indústria eletroeletrônica. Os testes indicaram que 44 das empresas eram ambidestras e apresentavam desempenho socioambiental superior. Assim os autores concluem que a relação entre a ambidestralidade e o desempenho socioambiental é positiva.

Yoshikuni, Favaretto, Albertin, e Meirelles (2018) analisaram a relação entre a ambidestralidade organizacional e o desempenho em uma amostra de 256 empresas brasileiras de diversos setores. O desempenho foi mensurado nas dimensões financeira, de mercado, processos internos e aprendizado e crescimento. O estudo concluiu que nas empresas que



praticavam ações de *exploitation* e *exploration* simultaneamente o desempenho estava positivamente associado com a capacidade ambidestra.

Ortega e Soares (2019) investigaram o relacionamento do da ambidestralidade organizacional e o desempenho organizacional em empresas familiares. Para a apuração do desempenho Organizacional os autores consideraram a receita total das vendas. Os resultados encontrados indicaram que o desempenho organizacional, medido pela receita total de vendas, possui uma relação negativa com a ambidestralidade organizacional. Os autores acreditam que a relação entre os constructos tende a modificar-se de acordo com o grupo investigado.

As pesquisas realizadas por Lubatkin *et al.* (2006), Scandelari e Cunha (2012) e Yoshikuni *et al.* (2018) identificaram a relação positiva entre ambidestralidade e desempenho organizacional, no entanto a pesquisa de Ortega e Soares (2019) identificaram uma relação negativa. Estes resultados indicam a necessidade de mais pesquisas para determina a interação entre os constructos. Assim, fundamentada nos resultados empíricos apresentados e adicionando a avaliação do desempenho em cinco dimensões: a) receita de venda; b) lucratividade do escritório; c) número de clientes; d) satisfação dos clientes; e) entrega dos serviços/ produtos nos prazos estabelecidos; sugere-se a seguinte hipótese:

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

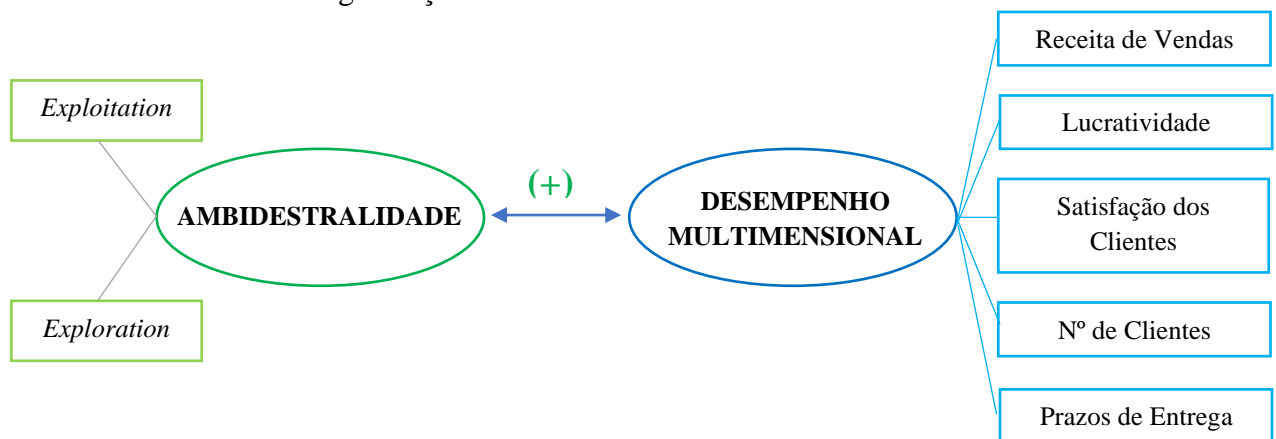


Figura 1. Hipótese de pesquisa

Fonte: Os autores (2020).

### 3. METODOLOGIA

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

Tabela 1. Descritores do planejamento de pesquisa



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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)

Esse estudo foi classificado como exploratório, porque poucas investigações foram realizadas em empresas de serviços contábeis (Cooper & Schindler, 2016). A pesquisa foi descritiva pois busca descrever a relação entre os constructos investigados (Cooper & Schindler, 2016).

Para a coleta de dados foi elaborado um questionário enviado por e-mail, entre os dias 08/07/2018 e 01/08/2018, a 10.679 escritórios contábeis participantes da Federação Nacional das Empresas de Serviços e das Empresas de Assessoramento, Perícias, Informações e Pesquisas (FENACON). Além da disponibilização do *link* do questionário na página de “Pesquisas Acadêmicas” da FENACON. A coleta de dados ocorreu no mês de julho de 2018.

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 Tabela 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.

Tabela 2. Qualidade da Escala

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 (2020)

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 a Tabela 3.

Tabela 3. Qualidade da Escala

	TESTE	RESULTADO
VALIDADE	Conteúdo	O instrumento de coleta de dados recebeu diversas contribuições na fase de pré-teste de pesquisadores dos referidos construtos e



100% ON-LINE

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

7 a 9 de setembro



		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>Construto</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	(<7 = Limite Crítico)
		Construto Desempenho - Ku= 0,325	
		Construto Ambidestralidade: Sk= -1,311	(<3 = Limite Crítico)
		Construto Desempenho: Sk= -0,243	

Fonte: Os Autores (2020), baseados em Marôco (2016).

O teste do *Alfa de Cronbach* resultou e, 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

A etapa apresentada na Tabela, 4 tem o objetivo de desenhar o perfil do gestor respondente do questionário nas questões: gênero, idade, grau de escolaridade, tempo de formação, tempo de atuação na área contábil e tempo de trabalho no escritório pesquisado.

Tabela 4. Perfil do Gestor

Variáveis	Tipo de Variável	Respondentes (Quantidade)	Respondentes (%)
<b>Gênero</b>	Masculino	139	67,1%
	Feminino	68	32,9%
<b>Faixa Etária</b>	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%
<b>Grau de Escolaridade</b>	Técnico Contábil	27	13,0%
	Graduado	71	34,3%
	Especialista	94	45,4%
	Mestrado	13	6,3%
	Doutorado	2	1,0%



100% ON-LINE

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

7 a 9 de setembro



<b>Tempo de Formação</b>	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%
<b>Tempo de Atuação na área Contábil</b>	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%
<b>Tempo de atuação no escritório contábil</b>	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: Os autores, (2020)

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 a 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

O objetivo deste estudo foi testar a associação entre ambidestralidade organizacional e desempenho multidimensional. A Tabela 5 apresenta a estatística descritiva das variáveis: Média e desvio padrão.

Tabela 5. 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





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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: Os autores (2020)

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.

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 melhoramento 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 melhoramento 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

A hipótese deste trabalho é de que existe associação positiva entre a ambidestralidade organizacional e o desempenho multidimensional. Para o teste da hipótese inicialmente realizamos a classificação da amostra quanto a presença e intensidade de ações de inovação.

Tabela 6. 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: Os autores (2020)

De acordo com os dados apresentados na Tabela 6 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.

A hipótese foi testada por meio do teste de correlação de Pearson. O resultado é apresentado na tabela abaixo.

Tabela 7. Teste de Correlação de Pearson

Construtos	DESEMPENHO MULTIDIMENSIONAL
AMBIDESTRALIDADE ORGANIZACIONAL	0,178*

\*Correlação é significativa no nível de 0,05

Fonte: Os autores (2020)

Os resultados apresentados na Tabela 7 confirmam a hipótese proposta relativa de associação positiva entre os constructos. O teste de correlação de *Pearson* demonstrou que há uma associação positiva de intensidade fraca (0,178), (Dancey & Reidy, 2006) para uma margem de significância dos resultados de 95%. Este resultado corrobora as expectativas teóricas, já que para March (1991) da inovação depende a prosperidade da entidade e para Schumpeter (1997) a inovação promove desenvolvimento econômico.

Para compreender melhor o resultado obtido realizamos a um teste ampliado de correlação. 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 8. 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	0,243**	0,001	178
Variação Nos Prazos Estabelecidos Para Entrega De Entrega Dos Serviços/Produtos	0,242**	0,001	178

\*\* Correlação é significativa no nível de 0.01

Fonte: Os autores (2020)

A Tabela 8 apresenta o resultado dos testes individuais. 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 7 e 8, ratificam os achados de ratifica os achados de Lubatkin *et al.* (2006), Scandelari e Cunha (2012) e Yoshikuni *et al.* (2018). Essses autores identificaram que organizações ambidestras possuíam melhor desempenho que as organizações



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



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.

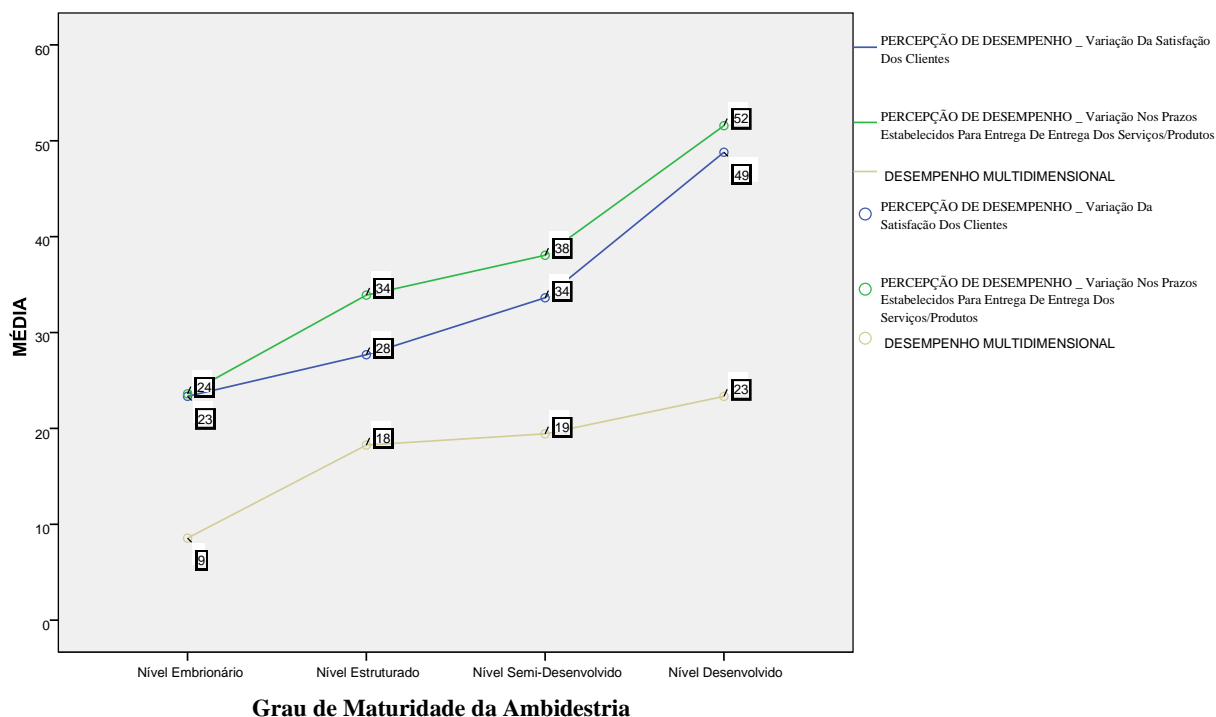
O resultado é apresentado na Tabela 9:

Tabela 9. 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: Os autores (2020)

A seguir, 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 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.



Grau de Maturidade da Ambiestria

Figura 2. Desempenho x Grau de Maturidade da Ambiestria

Fonte: Os autores (2020)

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 explica-se 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 latente entre os graus de ambidestralidade.

## 5. 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; b) a maior parte das empresas estudadas são ambidestras, ou seja, matem prática de experimentação e melhoramento. 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%).

A contribuição teórica desta pesquisa é a adição a literatura sobre a associação positiva entre ambidestralidade e desempenho, inclusive em empresas de prestação de serviços contábeis. A pesquisa traz como contribuição a ser aplicada na prática administrativa a sinalização aos gestores de escritórios contábeis sobre a importância e o potencial das ações de inovação, sobretudo ambidestralidade, para o desenvolvimento e desempenho da empresa.

Como limitação do estudo destacamos que: a) a amostra não é probabilística, logo há restrição quanto a generalização dos resultados, limitada aos participantes da pesquisa, b) a dimensão de tempo em que os fenômenos foram capturados, acredita-se que quanto maior a dimensão de tempo mais latente serão os fenômenos. e c) o risco de viés de resposta, pois os dados refletem exclusivamente a opinião e percepção do gestor.

Como sugestões para pesquisas futuras, sugere-se a execução de estudos longitudinais, a utilização de outros indicadores de desempenho e a investigação do fenômeno de ambidestralidade com outras teorias como: aprendizagens e estilo de liderança. E ainda em outras organizações prestadoras de serviço e indústrias.

## 6 REFERÊNCIAS

- Araujo, D. T., Iudícibus, S. d., Nakamura, W. T., & Marion, J. C. (Jul-dez de 2018). O uso da contabilidade na gestão de empresas de pequeno e médio porte. *Revista de Micro e Pequenas Empresas e Empreendedorismo da Fatec-REMIPE*, 4(2).
- Bedford, D. (2015). "Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*, 28, 12-30. doi:<https://doi.org/10.1016/j.mar.2015.04.003>
- Bedford, D., Bisbe, J., & Sweeney, B. (2019). Performance measurement systems as generators of cognitive conflict in ambidextrous firms. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 21-37.





100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Callado, A. L., & Soares, K. R. (2013). Análise da utilização de indicadores de desempenho no contexto das agroindústrias. *In Anais do Congresso Brasileiro de Custos-ABC*.
- Carvalho, H. G., Reis, D. R., & Cavalcante, M. B. (2011). *Gestão da Inovação*. Curitiba: Aymarã.
- Cooper, D. R., & Schindler, P. S. (2016). *Métodos de Pesquisa em Administração*. (12ª, Ed.) McGraw Hill Brasil.
- da Silva, C. G., Eyerkauf, M. L., & Rengel, R. (2019). Inovação tecnológica e os desafios para uma contabilidade interativa: estudo dos escritórios de contabilidade do estado de santa Catarina. *Revista Destaques Acadêmicos*, 11(1). doi: <http://dx.doi.org/10.22410/issn.2176-3070.v11i1a2019.1982>
- Dancey, C., & Reidy, J. (2006). *Estatística sem matemática para psicologia* (3ª ed.). Porto Alegre: Artmed.
- de Oslo, M. (1997). *Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação* (Vol. 3).
- Fernandes, H. R., Fleury, M. T., & Mills, J. (2006). Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 46(4), 1-18. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902006000400006>.
- Gasparetto, V. (2004). O papel da contabilidade no provimento de informações para a avaliação do desempenho empresarial. *Revista Contemporânea de Contabilidade*, 1(2), 109-122.
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Hair, J., Black, W., Babin, B., Anderson, R., & Tatham, R. (2009). *Análise multivariada de dados* (6 ed.). Bookman editora.
- Lis, A., Józefowicz, B., Tomanek, M., & Gulak-Lipka, P. (2018). The Concept of the Ambidextrous Organization: Systematic Literature Review. *International Journal of Contemporary Management*, 17(1), 77-97. doi:10.4467/24498939IJCM.18.005.8384
- Lubatkin, M. H., Simsek, Z., Ling, Y., & Veiga, J. F. (2006). Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. *Journal of management*, 3, 646-672. doi:<https://doi.org/10.1177/0149206306290712>
- March, J. G. (February de 1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2, 71-87.
- Maroco, J. (2016). *Análise estatística: com utilização do SPSS*. (7ª, Ed.) Lisboa: Sílabo.



100% ON-LINE

A Contabilidade e as  
Novas Tecnologias

10º Congresso UFSC de Controladoria e Finanças  
10º Congresso UFSC de Iniciação Científica em Contabilidade  
3º UFSC International Accounting Congress

7 a 9 de setembro



- Martins, R. A., & Costa Neto, P. L. (1998). Indicadores de desempenho para a gestão pela qualidade total: uma proposta de sistematização. *Gestão & Produção*, 5(3), 298-311. doi:<https://doi.org/10.1590/S0104-530X1998000300010>
- Matitz, Q. R., & Bulgacov, S. (july/Aug de 2011). O conceito desempenho em estudos organizacionais e estratégia: um modelo de análise multidimensional. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 580-607. doi:<https://doi.org/10.1590/S1415-65552011000400003>
- O'Reilly, C., & Tushman, M. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of management Perspectives*, 27(4), 324-338. doi:<https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- Ortega, V. L., & Soares, J. L. (2019). Planejamento Sucessório, Governança Corporativa e Ambidestralidade Organizacional – Uma Investigação das Relações com o Desempenho Organizacional em Empresas Familiares. *Anais do Congresso UFSC de Controladoria e Finanças e Iniciação Científica em Contabilidade*.
- Reis Neto, J. F., Gallego, P. A., Souza, C. C., & Rodrigues, W. O. (May/June de 2013). As conexões entre orientação empreendedora, capacidade de marketing e a percepção do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas. *Revista de Administração da Mackenzie*, 14(3). doi:<https://doi.org/10.1590/S1678-69712013000300010>
- Scandelari, V. d., & Cunha, J. C. (2013). Ambidestralidade e desempenho socioambiental de empresas do setor eletroeletrônico. *Revista Administração de Empresas*, 53, 183-198. doi: <https://doi.org/10.1590/S0034-75902013000200006>.
- Schumpeter, J. A. (1997). *Teoria do Desenvolvimento Econômico- Uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. Nova Cultural Ltda.
- Shigunov, T. R., & Shigunov, A. R. (2003). A qualidade dos serviços contábeis como ferramenta de gestão para os escritórios de contabilidade. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 2(1), 1-23. doi:<https://doi.org/10.5329/RECADM.20030201001>
- Soares, J. L., Mendes, W., Araújo, T., & Carstens, D. D. (jan/dez de 2020). 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*, 21, 100-118. doi:10.21714/2178-8030gep.v.21.5360
- Tchouaket, É., Lamarche, P., Goulet, L., & Contandriopoulos, A. P. (2012). Health care system performance of 27 OECD countries. *The international Journal of Health Planning and Management*, 27, 104-129. doi: 10.1002/hpm.1110
- Tidd, J., & Bessant, J. (2015). *Gestão da Inovação* (Vol. 5). Porto Alegre: Bookman.

Tigre, P. B. (2006). *Gestão da inovação: a economia da tecnologia no Brasil*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

Yoshikuni, A. C., Favaretto, J. E., Albertin, A. L., & Meirelles, F. d. (Sept/Oct de 2018). As Influências dos Sistemas de Informação Estratégicos na Relação da Inovação e Desempenho Organizacional. *Brazilian Business Review*, 15(5), 444-459. doi:<https://doi.org/10.15728/bbr.2018.15.5.3>