

Elementos de Administração 4

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Atena
Editora

Ano 2019



AIU	HJI	WWE	PLO	EER
1,822	20,369	890	6,350	10,985
(-35)	(+580)	(-20)	(-200)	(+580)
MBC	LJH	MJB	PON	NFR
3,605	9,542	2,609	7,654	6,522
(+20)	(-13)	(+35)	(+169)	(+122)
YBV	QMN	MMJ	IIT	KLM
3,204	5,211	7,100	7,150	782
(-33)	(+156)	(-60)	(-150)	(+74)
FFJ	UJM	QJC	LSD	
1,300	712	134	2,022	631
(-10)	(+12)	(+5)	(-18)	(+40)

Clayton Robson Moreira da Silva
(Organizador)

Elementos de Administração

4

Atena Editora
Ponta Grossa - 2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Lorena Prestes e Geraldo Alves

Revisão: Os autores

Conselho Editorial

- Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)	
E38	Elementos de administração 4 [recurso eletrônico] / Organizador Clayton Robson Moreira da Silva. – Ponta Grossa (PR): Atena Editora, 2019. – (Elementos de Administração; v. 4) Formato: PDF Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader Modo de acesso: World Wide Web Inclui bibliografia ISBN 978-85-7247-177-0 DOI 10.22533/at.ed.770191303 1. Administração. I. Silva, Clayton Robson Moreira da. II. Série. CDD 658.4
Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422	

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

www.atenaeditora.com.br

APRESENTAÇÃO

A obra “Elementos de Administração” compreende uma série com sete volumes de livros, publicados pela Atena Editora, os quais abordam diversas temáticas inerentes ao campo da administração. Este quarto volume, composto por doze capítulos, contempla trabalhos com foco na gestão estratégica de organizações e está dividido em três partes.

A primeira parte deste volume compreende quatro capítulos que reúnem estudos sobre estratégia empresarial e desempenho organizacional, possibilitando que o leitor obtenha uma ampla visão sobre a temática, por meio da leitura de estudos sobre estratégia, competitividade, desempenho e gestão de riscos. Na segunda parte deste volume, são apresentados três capítulos que contemplam pesquisas sobre gestão estratégica em empresas familiares, englobando estudos desenvolvidos com o intuito de compreender alguns fenômenos como ambidestria organizacional, processo de internacionalização e tomada de decisão em empresas familiares. A terceira parte deste volume agrega cinco capítulos que desenvolvem pesquisas sobre gestão estratégica da qualidade, disponibilizando aos leitores um material diversificado sobre o tema, que compreende estudos sobre a aplicação de ferramentas da qualidade, programa 5S, qualidade em serviços e utilização do método PDCA (Plan, Do, Check e Act).

Dessa forma, este quarto volume é dedicado àqueles que desejam ampliar seus conhecimentos e percepções sobre os “Elementos de Administração” com foco em gestão estratégica de organizações, por meio de um arcabouço teórico construído por uma série de artigos desenvolvidos por pesquisadores renomados e com sólida trajetória no campo da administração. Ainda, ressalta-se que este volume agrega à área de administração à medida em que reúne um material rico e diversificado, proporcionando a ampliação do debate sobre os temas e conduzindo gestores, empreendedores e pesquisadores ao delineamento de novas estratégias de gestão de negócios.

Por fim, espero que este livro possa contribuir para a discussão e consolidação de temas relevantes para a área da administração, levando pesquisadores, docentes, gestores, analistas, consultores e estudantes à reflexão sobre os assuntos aqui abordados.

Clayton Robson Moreira da Silva

SUMÁRIO

PARTE I – ESTRATÉGIA EMPRESARIAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

CAPÍTULO 1 1

ALIANÇAS ESTRATÉGICAS, COMPETITIVIDADE E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS NO SETOR DE AUTOPEÇAS

Adilson Aderito da Siva
Beatriz Koike Dantas
Joelma de Souza Santos
Laura Padovan Passos
Leandro Neco Teixeira
Stephanie Couri de Godoy

DOI 10.22533/at.ed.7701913031

CAPÍTULO 2 19

EFEITOS DO MONITORAMENTO NO DESEMPENHO DE EQUIPES DE VENDAS: MAIOR CONTROLE IMPLICA EM MELHOR DESEMPENHO?

Gustavo Rodrigues Pilatti
André Luís de Castro Moura Duarte

DOI 10.22533/at.ed.7701913032

CAPÍTULO 3 32

GESTÃO DE RISCOS CORPORATIVOS: ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE PREVIDÊNCIA PRIVADA

Marcelo Oleskovicz
Fábio Lotti Oliva
Marcelo Caldeira Pedroso

DOI 10.22533/at.ed.7701913033

CAPÍTULO 4 49

ANÁLISE DOS PRINCIPAIS ELEMENTOS PROPOSTOS POR RIBEIRO ET AL. (2008) PRESENTES NAS MISSÕES DE INDÚSTRIAS DE LATICÍNIOS DO RIO GRANDE DO SUL

Filipe Mello Dorneles
Bibiana Giudice da Silva Cezar
Marina Valim Bandeira

DOI 10.22533/at.ed.7701913034

PARTE II – GESTÃO ESTRATÉGICA EM EMPRESAS FAMILIARES

CAPÍTULO 5 56

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

Fernando Vicente Dias de Carvalho
Rogeane Moraes Ribeiro
Maria do Socorro Silva Mesquita
Alcineide Aguiar Pimenta

DOI 10.22533/at.ed.7701913035

CAPÍTULO 6 72

INFLUÊNCIA DA FAMÍLIA NO PROCESSO DE INTERNACIONALIZAÇÃO E DESEMPENHO NAS EMPRESAS FAMILIARES

Diara Andréia Tiecher Colle

Ieda Margarete Oro

Carlos Eduardo Carvalho

DOI 10.22533/at.ed.7701913036

CAPÍTULO 7 88

TOMADA DE DECISÃO EM PEQUENOS EMPREENDIMENTOS FAMILIARES: UTILIZAÇÃO DE MULTICRITÉRIOS EM CENÁRIOS EMPRESARIAIS COMPLEXOS

Artur Angelo Ramos Lamenha

Cleydner Marques de Magalhães Maurício

Adriana Lins de Gusmão Vila Nova

Karla Cristina Cavalcanti Chaves de Gusmão

Eliaquim Ramos do Nascimento Silva

Hayane Hechely Vasconcelos

DOI 10.22533/at.ed.7701913037

PARTE III – GESTÃO ESTRATÉGICA DA QUALIDADE

CAPÍTULO 8 111

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE PARA MELHORIA DO CONTROLE DE ESTOQUE DE UMA MERCEARIA

Franciele Bonatto

Vanessa Gomes da Silva

Vanessa Grazielle Pontarollo

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913038

CAPÍTULO 9 121

APLICAÇÃO DAS FERRAMENTAS DE QUALIDADE NA EMPRESA JÚNIOR BRICK ENGENHARIA

Franciele Bonatto

Kaluan Zanco Moreira

Lucas Caetano Teixeira

João Dallamuta

Henrique Ajuz Holzmann

DOI 10.22533/at.ed.7701913039

CAPÍTULO 10 133

AVALIAÇÃO PARCIAL DO PROGRAMA 5S EM UMA EMPRESA PRODUTORA DE FRANGOS PARA ABATE

Cristiane Sonia Arroyo

Marcio Mattos Borges de Oliveira

Sonia Valle Walter Borges de Oliveira

Reginaldo Jose de Paula

DOI 10.22533/at.ed.77019130310

CAPÍTULO 11 149

QUALIDADE NA GESTÃO DE SERVIÇOS DE FISIOTERAPIA: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA

Patsy Geraldine Balconi Mandelli

Fernanda dos Santos Koehler

Patricia de Sá Freire

Lia Caetano Bastos

DOI 10.22533/at.ed.77019130311

CAPÍTULO 12	168
O PDCA COMO MECANISMO DE GESTÃO ESTRATÉGICA EM INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR	
<i>Patricia Guimarães Rocha de Saboya</i>	
<i>Tamara Almeida Damasceno</i>	
<i>Fernando Antonio Colares Palácios</i>	
DOI 10.22533/at.ed.77019130312	
SOBRE O ORGANIZADOR	179

AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL NA ADMINISTRAÇÃO FAMILIAR DE UMA INDÚSTRIA NA REGIÃO NORTE DO ESTADO DO CEARÁ

Fernando Vicente Dias de Carvalho

Faculdade Luciano Feijão
Sobral-Ce

Rogeane Moraes Ribeiro

Universidade Vale do Itajaí
Biguaçu - SC

Maria do Socorro Silva Mesquita

Faculdade Luciano Feijão
Sobral-Ce

Alcineide Aguiar Pimenta

Faculdade Luciano Feijão
Sobral-Ce

RESUMO: As organizações Ambidestras são capazes de desenvolver tanto a utilização da *Exploitation*, que seria o aprimoramento do conhecimento existente para o aumento da eficiência, permanecendo propícias à *Exploration*, que seria o desenvolvimento de novas oportunidades. A gerência de uma empresa, deve sempre manter uma visão diferenciada do mercado consumidor, preocupando-se com o desenvolvimento global e tecnológico. Baseado nestas evidências, o estudo tem como objetivo identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará. Como metodologia utilizou-se o método qualitativo, descritivo e documental, do tipo estudo de caso

avaliativo. Para a coleta de dados primários realizou-se uma entrevista semiestruturada que constou com quinze questionamentos, divididos em três categorias: Ambidestria Organizacional, *Exploitation / Exploration* e Sucessão familiar. Como conclusão, entende-se que o objetivo foi alcançado, mostrando que a Ambidestria Organizacional trazida por sucessores trouxe resultados positivos para a empresa, permitindo que os sistemas e processos utilizados na fabricação do produto, seguissem um padrão de qualidade e aumentassem a produção em menos tempo de trabalho, facilitando à fabricação, gerando lucro para a empresa e possibilitando o surgimento de novos empregos para região.

PALAVRAS-CHAVE: *Exploitation. Exploration. Empresa familiar. Indústria.*

ABSTRACT: Ambidextrous organizations are able to develop both the use of *Exploitation*, which would be the enhancement of existing knowledge to increase efficiency, remaining propitious to *Exploration*, which would be the development of new opportunities. The management of a company, should always maintain a differentiated view of the consumer market, worrying about the global and technological development. Based on these evidences, the study aims to identify the effects of organizational ambidestria in the family

administration of a soft drink industry in the northern region of the state of Ceará. As methodology was used the qualitative, descriptive and documentary method, type of evaluation case study. For the collection of primary data, a semi-structured interview was conducted with fifteen questions, divided into three categories: Organizational Ambidexterity, Exploitation / Exploration and Family Succession. As a conclusion, it is understood that the goal was achieved, showing that the Organizational Ambidestria brought by successors brought positive results for the company, allowing the systems and processes used in the manufacture of the product, follow a quality standard and increase production in less time of work, facilitating the manufacturing, generating profit for the company and allowing the emergence of new jobs for the region.

KEYWORDS: Exploitation. Exploration. Family business. Industry.

1 | INTRODUÇÃO

Um dos desafios enfrentados neste século pela nova geração de sucessores em empresas familiares, é a inovação na sua forma de gerar lucros. A *inovação* é o ato que contempla os recursos com a *nova* capacidade de criar. É de vital importância que as empresas estejam conectadas com tudo que há de novo em seu segmento, pois isto acarreta na melhoria de seus investimentos.

Na visão de Guedes e Di Severo (2013) as organizações Ambidestras buscam em curto prazo inovações incrementais com foco em melhorias de produtos e processos, bem como, em longo prazo, inovações radicais consideradas criações de produtos e, ou serviços totalmente novos, possibilitando a obtenção de vantagem competitiva sob seus concorrentes, perpetuando assim, os seus negócios ao longo do tempo. Inovar significa mudar atitudes de uma empresa para resolver problemas ou para obter resultados mais rápidos. Inovar trata-se de uma nova forma de realizar processos e ações com o objetivo de gerar valores na cadeia empresarial, por meio de novos conhecimentos e melhores soluções para determinado problema.

A inovação pode ser considerada um fator que pode impulsionar a economia nacional, contribuindo para a resolução de problemas socioeconômicos, tais como o desemprego e o aumento da produtividade (LOPES JÚNIOR, 2018).

Inovações que são notadamente focadas em melhoria contínua, não garantem vantagem competitiva às empresas, mas sim algum tipo de vantagem momentânea, que rapidamente se dissolve pela cópia de seguidores com expertise. As empresas líderes de mercado buscam alcançar um valor de mercado e mantêm-se competitivas por meio de aprimoramento de produtos e serviços tendo como alvo os clientes mais exigentes, pois dispõem de recursos e competências suficientes para saírem com vantagens e serem vencedoras (GUEDES; DI SEVERO 2013).

As empresas familiares são definidas como um tipo de organização em que uma família é a responsável pela criação e gestão da organização (PEREIRA, *et al.*

2016). As empresas para serem consideradas familiares, precisam atender algumas características, como por exemplo: a família deter o controle acionário da empresa; existir sucessão no poder com base nos traços familiares; os familiares ocuparem cargos com poder de decisão; a cultura organizacional ser condizente com a adotada pela família; vínculo consistente de participação na empresa, dificultando possíveis vendas futuras de suas participações no negócio.

Diante do contexto surge a seguinte questão: *como uma empresa familiar pode utilizar a ambidestria para manter-se competitiva?* Assim, pretende-se identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará.

O trabalho realizado está composto primeiramente pelo referencial teórico, onde serão abordadas as temáticas de ambidestria organizacional, definições de *Exploitation* e *Exploration*, empresas familiares e o processo de sucessão, seguido da metodologia, análise de dados e considerações finais.

2 | AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Para Popadiuk *et al.* (2014) os estudos sobre ambidestria organizacional iniciaram por volta de 1974 quando se viu na época, a necessidade de desenvolverem nas empresas, movimentos de inicialização e implementação de novos recursos que pudessem aprimorar os sistemas da época. Entretanto, foi apenas na década de 1990, que esses ensinamentos foram complementados por March (1991), onde modificou as nomenclaturas para exploração (criação) e exploração (melhoria), ou *Exploitation* e *Exploration*.

Ambidestria organizacional segundo Zapata *et al.*, (2012) refere-se à habilidade de equacionar as ações de exploração e exploração da organização. Os autores afirmam que explorar (criar) e explorar (refinar) produtos é essencial para manter os serviços de alguma empresa de forma equilibrada e assim, eliminando os riscos de insucesso.

Jansen, Simsek e Cao (2012) abordaram que quando uma empresa se concentra unicamente em atividades de exploração ou de exploração, coloca-se em risco o processo positivo dos negócios. O ideal é que toda empresa consiga entender cada termo, tendo em vista visões de curto e longo prazo sobre seus negócios. O quadro 01 mostra a diferença nas visões de curto prazo e logo prazo na ambidestria organizacional.

VISÃO DE CURTO PRAZO	VISÃO DE LONGO PRAZO
Aprendizado adaptativo	Aprendizado generativo
Aprendizado em 1ª ordem	Aprendizado em 2ª ordem
Exploitation/ Eficiência	Exploration/ Eficácia
Aplicação de conhecimento	Geração de conhecimento
Rotinas de Melhoria	Rotinas de Evolução
Linkagem	Alavancagem
Foco no explícito	Foco no tácito

Figura 1: Ambidestria – capacidade de sintetizar

Fonte: Jansen, Simsek e Cao (2012).

As visões de curto e longo prazo são necessárias em todas as empresas que almejam o sucesso empresarial, tudo dependendo da necessidade de cada organização, para isso é essencial que o gestor tenha percepção sobre sua empresa. Isto é relatado por Jansen, Simsek e Cao (2012) como o principal meio para criação da Ambidestria na organização, junto à criação (*Exploration*) e a refinação dos produtos e sistemas (*Exploitation*).

2.1 *Exploitation e Exploration*

Popadiuk *et al.* (2014) usa o conceito de March (1991) na definição do significado dado a *Exploitation*, para este autor trata-se de uma fase caracterizada pelo forte crescimento econômico por usar bem o conhecimento existente e novas rotinas de aprendizado.

O mesmo autor define *Exploration* como um novo conhecimento, através de muita pesquisa, assumindo riscos na experimentação do novo em busca da inovação de seus produtos e serviços, com a certeza que os resultados serão alcançados no longo prazo, para isso, utiliza-se antigos conhecimentos existentes de uma nova maneira (POPADIUK *et al.*, 2014).

Para Muniz Filho (2011) a função do gestor na tomada de decisão no que diz respeito à ambidestria, envolve o gerenciamento das principais tecnologias existentes, sejam novas ou antigas. Através disso, torna-se necessário que o mesmo entenda como ocorre o funcionamento das ações de *Exploitation* e *Exploration* nas organizações. A figura 1 abaixo aborda esse entendimento.

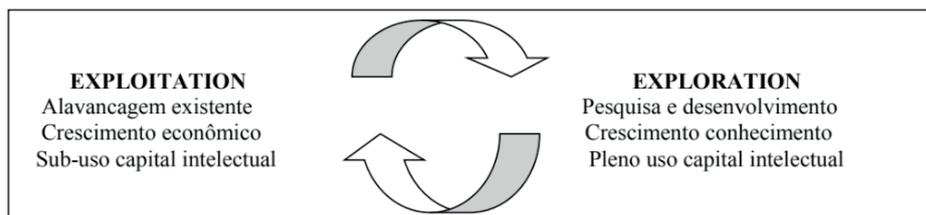


Figura 2: Definições De Exploitation e Exploration

Fonte: Adaptado de Muniz Filho (2011)

Portanto, Taylor e Helfat (2009) enfatizam que o *Exploitation* se refere ao crescimento econômico baseado na inovação dos sistemas e o termo *Exploration* trata-se do uso antecipadamente de inovação, procurando fazer pesquisas de mercado buscando coletar informações sobre a utilização daquele novo sistema.

Para Silveira-Martins *et al.*, (2012) os estudos sobre ambidestria estão direcionados a organizações inovadoras que enfatizam a criação e a inovação como termos essências numa empresa. Para que seja possível manter um ambiente ambidestro em suas organizações, contudo, isso irá depender da empresa em que está inserido pois quando trata-se de uma empresa familiar, por muitas vezes a inovação é vista como um risco. A respeito disto, na seção seguinte será abordada a temática das empresas familiares e o processo de sucessão.

3 | EMPRESAS FAMILIARES E O PROCESSO DE SUCESSÃO

A origem da empresa familiar se dá pelo fato de uma dada família estar ligada a construção de uma empresa. Ela acontece no momento em que um empreendedor possui a visão do negócio e inicia o empreendimento, geralmente com auxílio de um pequeno número de funcionários, podendo inserir membros da família na administração dos negócios, caracterizando-se também, como uma empresa de direção e tradição familiar, por assim apresentar características que se identificam com valores e tradições da família ou do fundador (PETRY; NASCIMENTO, 2009).

Silva e Takenaka (2014) relatam que a principal característica da empresa familiar está presente na sua estrutura e organização, na maioria dos casos, uma ou mais pessoas da mesma família trabalha nessa empresa, portanto, a diferença entre uma empresa profissional e familiar está no seu estilo de administração, e não no fato de o seu capital pertencer a uma ou mais famílias.

Quando se tem algum conflito numa empresa familiar, ele costuma ser mais duradouro do que nas empresas profissionais. Isso ocorre devido às famílias continuarem suas discussões nas suas casas. Por outro lado, esses conflitos podem surgir de pequenas atitudes, que podem ser resolvidas de maneira mais simples e rápida, já que está tudo em família, evitando assim, um grande problema, que nas empresas profissionais, costumam ser motivo de grande discussão (MOREIRA *et al.*,

2013).

Freire *et al.*, (2010) cita que para uma empresa familiar garantir seu sucesso, é preciso saber administrá-la pois, o principal motivo do fracasso de algumas empresas familiares são esses pequenos conflitos: intrigas entre herdeiros, pelo fato de alguns empresários terem mais de um filho e eles concorrerem entre si à ascensão hierárquica e ao ganho do poder. A sucessão familiar ocorre quando uma geração muda para outra, ou seja, quando um membro da família que ocupa um cargo de grande responsabilidade da empresa familiar, deixa seu cargo para geração seguinte, é comum no caso, que esses cargos sejam passados de pai para filho.

A formulação do processo de sucessão deve ser iniciada o quanto antes, pois não é um processo rápido, escolher um novo sucessor não é apenas indicar um executivo, mas indicar a pessoa certa para ocupar um cargo de alto padrão para as empresas. O processo sucessório pode ter pontos negativos como: um herdeiro que assumiu o cargo pode ter falhado na sua gestão e trazer prejuízo para a empresa. E pontos positivos como: a venda para um grupo externo, ou até mesmo a fusão com outra empresa do ramo e a abertura do capital com venda de ações em bolsa de valores. (SILVA; TAKENALA, 2014).

Moreira *et al.*, (2013) defende a existência de dois tipos de processos sucessórios, o familiar e o profissional. O familiar caracteriza-se pelo fato de, na sucessão, ser levado em conta os valores e a realidade da família. Já o profissional, é quando a empresa familiar é gerenciada por profissionais contratados.

Segundo Rolim (2012) é necessário que estratégias sejam elaboradas numa empresa familiar, justamente para evitar os conflitos que acarretam no insucesso da empresa. Na maioria das vezes que um herdeiro assume o cargo de sucessão, ele apresenta propostas para melhorar os sistemas da empresa. Tais melhorias apresentam-se em forma de inovação de processos, novas tecnologias e marketing. O novo cenário do mercado atual está fazendo com que as empresas familiares, sejam elas pequenas ou de grande porte, invistam cada vez mais na modernidade, seja para ganhar tempo na produção ou evoluir seus produtos no comércio (SILVA, 2015).

Os objetivos da inovação vão desde a redução do tempo de produção, quantidade de matéria prima envolvida ou mão de obra diminuída. Esses investimentos tornam a empresa mais competitiva no mercado e se for administrada de forma correta, poderá atrair mais clientes a compra. Inovar é apostar em algo novo e as empresas precisam estar preparadas para isso, pois o mundo está em constante evolução, e a cada dia que passa, a tecnologia vai tomando conta de tudo. (OLIVEIRA, 2012). A seguir, será delineada a metodologia do estudo, seguido da discussão dos resultados e considerações finais.

4 | METODOLOGIA

Esta pesquisa teve como objetivo identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará. Para isso, foi utilizado o método qualitativo, descritivo e documental, do tipo estudo de caso avaliativo. A análise documental é realizada a partir de documentos, contemporâneos ou retrospectivos, considerados cientificamente autênticos; já com relação à pesquisa qualitativa, trata-se do aprofundamento da compreensão de uma organização, os pesquisadores que adotam a abordagem qualitativa opõem-se ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (VANZ; STUMPF, 2010; GERHARDT; SILVEIRA, 2010).

Yin (2015) considera o estudo de caso como uma investigação empírica que trata de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e contexto não estão claramente definidos.

Para a coleta de dados realizou-se uma entrevista semiestruturada baseada no estudo de Souza (2016) que constou com quinze questionamentos divididos nas seguintes categorias: ambidestria organizacional; exploitation / exploration e sucessão familiar. O estudo foi realizado em uma indústria de refrigerantes no interior do estado do Ceará, sendo realizada com o diretor geral da empresa, e com dois atuais gestores, sendo um da segunda e outro da terceira geração, estes serão citados nos resultados como diretor 1, gestor 1 e gestor 2.

Para tratamento de dados foi utilizada a técnica de pesquisa adaptada de Gordon (2001), onde primeiro é feita uma análise textual dos dados obtidos na entrevista semiestruturada, logo após é feita a identificação do problema, seguido da interpretação dos resultados de cada pergunta da entrevista, e por fim, apontar apresentação dos resultados nos quadros. Os passos desta técnica adaptada por Gordon (2001) estão descritos na figura abaixo:

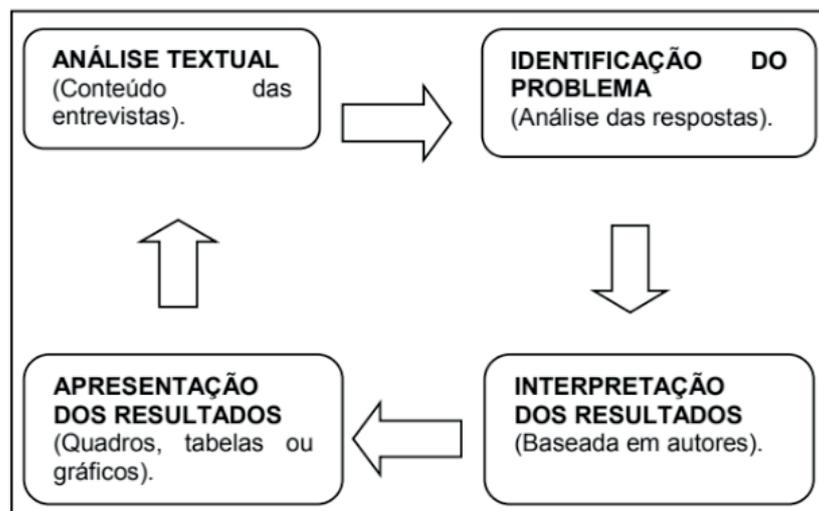


Figura 3: Técnica de pesquisa adaptado de Gordon (2001).

Fonte: Rodrigues *et al.*, (2013).

A análise de conteúdos levantados foi realizada por meio da técnica de categorização de dados, onde buscou dividir os achados na entrevista na temática de cada pergunta da entrevista. Segundo Bardin (2010) esta categorização consiste na separação do texto em categoriais. A opção pela análise de conteúdo se respalda no fato de que é a melhor alternativa quando se quer estudar valores, opiniões, atitudes e crenças, através de dados qualitativos. A seguir, serão apresentados os resultados da pesquisa e estes discutidos com as opiniões de outros autores presentes na literatura.

5 | RESULTADO E ANÁLISE DOS DADOS

5.1 *Locus da pesquisa*

O estudo foi realizado em uma indústria de refrigerantes no interior do estado do Ceará, mais precisamente localizada a 225 quilômetros da capital Fortaleza, na cidade de Sobral. Cidade de clima quente, onde propicia o consumo de refrigerantes a mais de 60 anos para toda população sobralense. A Indústria de refrigerantes é conhecida por toda a região norte por produzir uma das bebidas com maior qualidade regional. Isso começou no ano de 1929, com Manoel Tabajara Melo, que decidiu investir na fabricação de um refrigerante de Guaraná da Amazônia.

Contudo, em 1945 devido a segunda guerra mundial, a produção deste refrigerante teve que parar, voltando a ser fabricado anos depois através de sucessão familiar. Atualmente, a Indústria de Refrigerantes é uma empresa com produtos amplamente conhecidos e aprovados pelos consumidores de toda a Zona Norte do Estado do Ceará.

5.2 *Análise e discussão dos dados*

Os resultados desta pesquisa foram divididos em três categorias que indica o processo de codificação das entrevistas transcritas. A Categoria I - Ambidestria Organizacional, seguida de Categoria II – Exploitation / Exploration e Categoria III – Sucessão familiar. Cada categoria constitui-se dos trechos selecionados das falas dos entrevistados. A temática aborda o conteúdo que será tratado naquela categoria e o conceito relata a definição da temática.

Conforme Figura 4, realizou-se uma análise da Categoria I- Ambidestria Organizacional de acordo com os conceitos e temáticas apresentados na referida figura.

Temática	Conceito	Categoria I
1. Inovação na Organização	Visa identificar as principais razões para inovar na organização	I. Ambidestria Organizacional
2. Surgimento da Inovação	Indica como e a partir do que surgiu a ideia de implantar inovação na empresa	
3. Novas ideias para seus processos, rotinas, produtos e serviços	Salienta a forma que a empresa gera rotineiramente novas ideias para alterar seus processos, rotinas, produtos e serviços.	
4. Características das inovações	Evidencia as características das inovações desenvolvidas pela organização.	
5. Resultados	Resultados apresentados após a implantação da inovação	

Figura 4: Categoria I- Ambidestria Organizacional

Fonte: pesquisa direta (2018).

A primeira pergunta da Categoria I- Ambidestria Organizacional trata-se da concepção sobre inovação e das principais razões para um gestor inovar em sua empresa. Como resposta, o diretor geral afirma que a Inovação está presente em todas as decisões, na busca por melhorias constantes dos processos: como a redução do açúcar, gotejamento de hidrogênio nos nossos sucos, treinamento e capacitação das pessoas, captação e retenção de novos talentos. Braga (2012) relata que inovar significa busca constante por melhorias não só em produtos, como também em serviços, a inovação é o principal aspecto que impulsiona e motiva os integrantes de uma organização com características familiares.

A segunda indagação trata-se de investigar como as inovações surgiram na empresa. Em resposta o gestor 1 afirma que as inovações surgiram mediante a necessidade de se adaptar e atender a demanda que era emergente pelas grandes marcas, e se fazia urgente a implantação de novos métodos de produção e novas embalagens.

Para Soares e Silva (2013) a inovação dos processos e sistemas de empresas traz benefícios como: o crescimento da produção do produto fabricado, a contratação de novos funcionários e a promoção dos funcionários que já estão dentro do quadro empresarial.

A terceira pergunta buscou salientar a forma que a empresa gera rotineiramente novas ideias para alterar seus processos, rotinas, produtos e serviços. O gestor 2 relatou que sempre é feita uma investigação no processo de melhorias dos processos da empresa, e isto é feito através da academia de líderes, com bolsas de estudos é incentivado que os colaboradores tragam melhorias para seus setores. De acordo com Braga (2012), é função de cada gestor, caso seja implantado alguma inovação

na empresa, incentivar seus funcionários a procurarem melhorias junto a toda equipe. Com isso, o crescimento empresarial será mais rápido e em todos os setores.

A quarta abordagem refere-se as características das inovações desenvolvidas pela organização. O diretor geral entrevistado respondeu que os investimentos da empresa em inovação têm características voltadas para a satisfação tanto dos nossos colaboradores e fornecedores, como a percepção e a valorização dos clientes. Freire *et al.*, (2010) e Braga (2012) concordam que é necessário acompanhar e controlar todas processos de evolução tecnológicos que possam trazer benefícios para a empresa, para isso torna-se necessário fazer constantes pesquisas no mercado inovador tecnológico, buscando sempre o que há de mais moderno e que possa poupar gastos e tempo na produção dos produtos.

O quinto interrogatório abordou os resultados encontrados após a implantação da inovação na empresa, em resposta, o gestor 1 citou que houve a Padronização dos processos produtivos; Melhoria da capacidade sócio econômica das instituições financeiras (bancos) e da máquina estatal (SEFAZ) e demais órgãos federais e ocorreu o aumento da contratação da mão de obra para suprir o setor de logística (varejo e atacado). Jansen, Simsek e Cao (2012) citam que as empresas estão mais conectadas a investir no conhecimento como forma de melhorar o ambiente interno e externo e isso provoca não só o estímulo dos integrantes, como também o crescimento da organização. Conforme Figura 5, realizou-se a análise da Categoria II- *Exploitation / Exploration*..

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria Intermediária
1. Aceitação da inovação	Identifica como foi o processo de aceitação da inovação	II. Exploitation / Exploration
2. Motivo da implantação da inovação	Verifica o motivo da implantação da inovação	
3. Investigação de riscos	Salienta se a inovação trouxe riscos	
4. Pesquisa de mercado	Evidencia se houve alguma pesquisa de mercado antes de implantar a inovação	
5. Objetivos da empresa	Identifica se o processo de inovação auxilia a empresa a alcançar os objetivos	

Figura 5: Categoria II- *Exploitation / Exploration*

Fonte: pesquisa direta (2017).

A primeira pergunta da Categoria II- *Exploitation / Exploration* indaga-se como se deu o processo de aceitação da inovação trazida para a empresa. Em resposta, o diretor geral revela que no início houve uma rejeição, principalmente pela geração passada, que tiveram receio nas inovações trazidas pois enxergavam isso como risco.

Jansen, Simsek e Cao (2012) mencionam que é de vital importância que as empresas estejam conectadas com tudo que há de novo em seu segmento, pois a inovação é o ato que contempla os recursos com a nova capacidade de criar. Isto acarreta na melhoria dos investimentos, conseqüentemente gera mais lucro e produtividade para a empresa.

A segunda abordagem deu-se através do motivo para qual foi implantada a inovação na empresa. O gestor 1 respondeu que já estava vendo a necessidade há algum tempo de modernizar os serviços e expandir a empresa, então a partir desta necessidade, o grupo de gestores decidiu-se investir em novas tecnologias, esse investimento resultou numa nova embalagem para o produto, mais barata e econômica. Karrer e Fleck (2015) discutiram que se uma empresa deseja crescer, ela deve sim investir no conhecimento como forma de melhorar o ambiente interno e externo da empresa. Esse investimento em novas tecnologias busca provocar não só o estímulo dos integrantes, como também o crescimento da organização e o aprimoramento da forma de trabalho.

A terceira indagação procurou investigar se a inovação trouxe riscos a empresa, em resposta o gestor 2 respondeu que houve riscos sim, pois como era algo novo, existia o risco de não dar certo, e haveria um problema devido aos empréstimos feitos aos bancos para o financiamento de parte da construção e instalação da nova fábrica, felizmente tudo ocorreu bem e muitas outras inovações foram surgindo ao logo do tempo.

De acordo com Marli *et al.*, (2014) o processo de inovação gera expectativas positivas e negativas, incertezas e desafios, como fatores demonstrativos das constantes construções e reconstruções das noções de risco, a partir do impacto informacional e do contexto social e conjuntural que envolve determinado risco. Para prevenir o insucesso, torna-se necessário fazer com os gestores da empresa, um planejamento estratégico visando as possíveis vantagens e desvantagens de trazer a inovação.

Investigou-se na quarta pergunta se foi realizada alguma pesquisa de mercado antes de implantar a inovação, o diretor geral relatou que sempre acompanha as tendências do mercado internacional, e tenta adaptá-las para a realidade regional. Nascimento (2015) enfatiza que a implementação da inovação de sistemas em uma empresa que segue há anos com um mesmo modelo de produção, impõe mudanças nos perfis dos profissionais e na maneira de encarar o trabalho, por isso, é essencial que novos estudos sejam realizados para averiguar a eficácia ou não desta inovação.

O quinto interrogatório abordou se o processo de inovação está ajudando a empresa a alcançar os objetivos traçados pelos gestores, o gestor 2 respondeu que sim, pois com a ajuda de muitos colaboradores que estiveram presentes direta e indiretamente, desde o projeto até a implantação de cada área ou setor da empresa, todos os objetivos foram alcançados e os resultados foram todos positivos.

Segundo Silva (2015) inovar é símbolo de desenvolvimento e crescimento

principalmente no mercado competitivo, portanto, a inovação é necessária para que a empresa tenha vantagem sobre seu concorrente, pois através desta, a empresa ganha qualidade, diminui o tempo de produção e obtém maior eficiência na sua produção.

Conforme Figura 4, realizou-se uma análise da Categoria III- Sucessão Familiar de acordo com os conceitos e temáticas apresentados na referida figura.

Categoria Inicial	Conceito norteador	Categoria Intermediária
1. Mudanças durante a sucessão	Visa identificar se as mudanças que fizeram mediante a sucessão foram necessárias para a empresa	III. Sucessão Familiar
2. Reação dos antigos gestores	Verifica a reação dos antigos gestores com as mudanças trazidas mediante a sucessão	
3. Visão da mudança no mercado competitivo	Busca saber como o gestor ver a mudança em meio ao mercado competitivo	
4. Metas empresariais	Evidencia se as mudanças realizadas mediante a sucessão conseguiram alcançar as metas empresariais	
5. Mudança no lucro	Verifica se as mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado	

Figura 6: Categoria III- Sucessão Familiar

Fonte: pesquisa direta (2018).

A primeira pergunta da Categoria III - Sucessão Familiar investigou se as mudanças mediante a sucessão foram necessárias para a empresa. O gestor 2 respondeu que as mudanças foram essenciais para a composição de novos sócios e para a formação da nova gestão voltada para o crescimento empresarial. A segunda questão buscou investigar como os antigos gestores reagiram às mudanças trazidas mediante a sucessão. Em resposta o diretor geral afirmou que primeiramente houve uma preparação antes da sucessão, e com isso houve total apoio da família e dos gestores para que fossem realizadas as mudanças necessárias. Para Soares e Silva (2013) investir em algo novo, principalmente trazido por um novo sucessor, é um risco que toda empresa familiar corre. Contudo, nunca se deve aceitar a ideia trazida de imediato. A primeira coisa a se fazer é um planejamento estratégico, fazendo uma pesquisa aprimorada a respeito daquela inovação que será implantada, verificar principalmente se houve resultados positivos em outras empresas que já realizaram o mesmo tipo de inovação.

A terceira abordagem desta categoria investigou como o entrevistado vê a mudança em meio ao mercado competitivo. Em resposta, o gestor 2 relatou que é justamente esse mercado competitivo que fez com que ocorressem as mudanças feitas nos produtos e processos a fim de fazer com que os produtos fossem cada

vez mais consumidos pelos clientes da região Norte. De acordo com Andrade, Lima e Borges (2014) um dos problemas enfrentados neste século, pela nova geração de sucessores de uma empresa familiar é a influência da inovação para gerar lucros, contudo se forem bem administradas, o processo de inovação trará resultados positivos e a possibilidade de um fracasso diminuirá.

A quarta pergunta evidencia se as mudanças realizadas mediante a sucessão conseguiram alcançar as metas empresariais, o diretor geral relatou que sim, as mudanças geraram lucro e resultados bastante positivos, não só para os gestores, mas também para todos os setores da empresa. Berton (2012) relatou que depois de feita a inovação nos processos da empresa familiar, os resultados, quando bem administrados gerencialmente, logo se apresentam de forma positiva no lucro e aumento das vendas do produto. Se as mudanças forem aceitas pelo cliente/consumidor, não haverá queixas dos mesmos, nem exigências.

A quinta abordagem relatou se as mudanças agregaram valor aos serviços e produtos oferecidos ao mercado, o gestor 2 afirmou que sim, e analisando o número de venda de 17 anos atrás, foi comparado aos números da atualidade, observa-se um crescimento muito significativo aos longos dos anos, com a gestão pelos novos sucessores. Na visão de Nascimento (2015) a presença da inovação é necessária para que as empresas familiares se mantenham constantemente aptas às transformações da tecnologia, economia e as formas mais elaboradas de administrar um negócio.

6 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou identificar os efeitos da ambidestria organizacional na administração familiar de uma indústria de refrigerantes na região norte do estado do Ceará. Através dos resultados apresentados, entende-se que o objetivo foi alcançado, mostrando que as inovações incrementais trazidas por sucessores trouxeram resultados positivos para a empresa, tanto para os gestores e diretor, como para os funcionários. Isso permitiu que os sistemas e processos utilizados na fabricação do produto seguissem o padrão de qualidade e aumentassem a produção em menos tempo de trabalho, o que facilitou à fabricação dos produtos, gerou lucro para a empresa e possibilitou o surgimento de novos empregos para região. Contudo, não foram encontradas inovações radicais na empresa.

Diante do contexto, percebe-se a necessidade de serem desenvolvidos mais estudos que envolvam a temática da ambidestria organizacional no processo de sucessão em empresas familiares, para que comprovem que a inovação é benéfica para todos os setores da empresa.

Durante a pesquisa, ocorreram limitações na transmissão das informações, pois os gestores não entendiam os termos ambidestria Organizacional, *Exploitation* e *Exploration*, além disso, alegavam falta de tempo para responder a entrevista.

Em futuras pesquisas, sugere-se que novos estudos sejam realizados estudos do tipo multicaso, com um maior número de empresas e em outros segmentos. Sugere-se que os gestores façam um planejamento a respeito da ambidestria organizacional a fim de investigar se a implantação de inovações radicais seria benéfica para a empresa.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, D. M. LIMA, J. B. BORGES, A. F. **Ações Empreendedoras em Empresas Familiares: Um Estudo Sob a Ótica de Oportunidades, Inovação e Aprendizagem.** VIII Encontro de estudos em empreendedorismo e gestão de pequenas empresas - EGEPE. Goiânia – 2014.

BASTIANI, Vinícius. **Sistemas de gestão e ambidestria organizacional estudo de caso em uma empresa transnacional brasileira.** 2015.

BATISTA, J. D. *et al.* O processo de sucessão nas empresas familiares: um estudo feito em empresas familiares da Região do Sul de Santa Catarina. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v.4, n.3, 2015.

BERTON, Adriana. **Gestão do conhecimento e aprendizagem organizacional em empresas familiares: um estudo exploratório.** UNIJUÍ – Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul- ljuí, 2012.

BORGES, A. F.; LIMA, J. B. O Processo de Construção da Sucessão Empreendedora em Empresas Familiares: Um Estudo Multicaso. **Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas**, v. 1, n. 1, p. 131-154, jan./abr. 2012.

BORGES, M. N. **Gestão empresarial em pequenas empresas familiares: A importância de um profissional especializado na administração** - CENTRO DE ENSINO SUPERIOR ALMEIDA RODRIGUES FAR – FACULDADE ALMEIDA RODRIGUES - RIO VERDE – GO 2008.

DOLZ, Consuelo; IBORRA, María; SAFÓN, Vicente. Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidestria en las pymes. **Revista de Administração de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 673-687, 2015.

FREIRE, P. S.; SOARES, A. P. NAKAYAMA, M. K. SPANHOL, F. J. Processo de sucessão em empresa familiar: gestão do conhecimento contornando resistências às mudanças organizacionais jistem **Revista de Gestão da Tecnologia e Sistemas de Informação. Journal of Information Systems and Technology Management.** Vol. 7, No. 3, 2010, p. 713-736.

JANSEN, J. J. P.; SIMSEK, Z.; CAO, Q. Ambidexterity and performance in multiunit contexts: cross-level moderating effects of structural and resource attributes. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 11, 1286-1303, 2012.

JULIÁ, Débora Nicolau. **La Influencia del Capital Social y el Conocimiento en los procesos de explotación/exploración e innovación en las empresas del distrito industrial.** Una aplicación al textil valenciano. 2013. Tese de Doutorado.

KARRER, Daniel.; FLECK, Denise. Organizing for ambidexterity: A Paradox-based Typology of ambidexterity-related organizational states. **BAR – Brazilian Administration Review** – 2015.

KURTZ, Diego Jacob; VARVAKIS, Gregório. Estudo das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: Uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico. **Navus-Revista de Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, p. 152-162, 2013.

LOPES JÚNIOR, E. P.O Efeito das Políticas Industriais sobre a Inovação. **Administração Pública e Gestão Social**, v. 10, n. 2, p. 101-110, 2018.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organization learning. **Organization Science**, v.2, n.1, 71-87, 1991.

MARLI, B. M. A. N.; CARDOSO, T. A. O.; VITAL, N. C.; SOARES, B. E. C. Inovação tecnológica e as questões reflexivas do campo da biossegurança. *Estud. av.* vol.28 no.80 São Paulo Jan./Apr. 2014.

MARTINS, E.S. Os papéis sociais na formação do cenário social e da identidade. **Kínesis**, vol II, n.º 04, Dezembro – 2010, p. 40-52.

MEIRINHOS, M. OSÓRIO, A. Inovação, Investigação em Educação O estudo de caso como estratégia de investigação em educação. **EDUSER: revista de educação**, Vol 2(2), 2010.

MOREIRA, Marli. **Sebrae estima em 8,8 milhões número de micro e pequenas empresas em 2015**. Agência Brasil. 2010.

MUNIZ FILHO, L. **O efeito da municidência na relação entre o comportamento estratégico e o desempenho organizacional: um estudo setorial nas agências de viagens de Florianópolis e Balneário Camboriú – SC** - Dissertação (Programa de Pós- Graduação em Administração), UNIVALI, Biguaçu, 2011.

NASCIMENTO, V. V. **As dificuldades do processo sucessório na continuidade das empresas familiares**. Pontifícia Universidade Católica de São Paulo - Curso de Administração. São Paulo – 2015.

POPADIUK, Silvio *et al.* **Exploitation e exploration do conhecimento organizacional: Uma análise em empresas brasileiras. Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: Teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

SILVA, A. R. A. Design Thinking: **Novas Abordagens Criativas e Inovadoras Direcionadas Para o Desenvolvimento Organizacional**. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - Graduação em Administração – 2015.

SILVA, A. R. A. DESIGN THINKING: NOVAS ABORDAGENS CRIATIVAS E INOVADORAS DIRECIONADAS PARA O DESENVOLVIMENTO ORGANIZACIONAL. UNIVERSIDADE CATÓLICA DE SÃO PAULO - Graduação em Administração – 2015.

SILVA, R. S. TAKENAKA, D. C. **A PERCEPÇÃO DE SUCESSORES EM PROCESSO DE SUCESSÃO DE EMPRESAS FAMILIARES** – Seminário Nacional de Parques Tecnológicos e Incubadoras de Empresas. Setembro, 2014.

SILVEIRA-MARTINS, E. **Comportamento estratégico, ambidestria, incerteza ambiental e desempenho no processo de formulação de estratégias de empresas vinícolas brasileiras**. 2012. 201f. Tese (Programa de Pós-Graduação em Administração), UNIVALI, Biguaçu, 2012.

SILVEIRA-MARTINS, E; ROSSETTO, C. R.; SILVA, A. E. Ambidestria, exploração ou exploração e seus efeitos no desempenho organizacional de vinícolas brasileiras. **Revista em Agronegócio e Meio Ambiente**, v. 7, n. 3, p. 707, 2014.

SOARES, S. K. O. C. SILVA, W. A. C. Processo Sucessório: desafios da profissionalização de uma empresa familiar de pequeno porte no setor de informática. **Revista de Administração da Fatea**, v. 7, n. 7, p. 98-118, ago./dez., 2013. 98.

VANZ, S. A. de S. e STUMPF, I. R. C. Procedimentos e Ferramentas Aplicados aos Estudos Bibliométricos. **Inf. & Soc**, v.20, n.2, p. 67-75, João Pessoa, Maio/Ago. 2010.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. **British Journal of Management**, 1-19, 2012.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 5ª Edição. Bookman – 2015.

ZAPATA, E. L.; MUIÑA, F. E. G.; MORENO, S. M. G. De la organización que aprende a la organización ambidestra: evaluación teórica del aprendizaje organizativo. **Cuadernos de Administración**, v. 25, n. 45, 11-37, 2012.

Agência Brasileira do ISBN
ISBN 978-85-7247-177-0

