



O

CONTEXTO ORGANIZACIONAL COMO ELEMENTO DE DESENVOLVIMENTO DA AMBIDESTERIDADE EM MICROEMPRESAS

¹Heidy Rodriguez Ramos,
²Hélio Trindade Matos
³Eduardo Henrique Silveira Mota

ABSTRACT

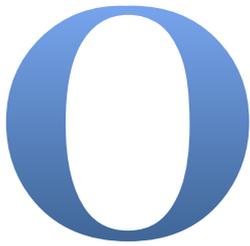
The organizational ambidexterity objective encouraging performance of companies through the simultaneous development of alignment and adaptability. Among the contextual factors that influence, stand out the training, trust, discipline, pressure and support on the organization's participants. The objective of this study is to analyze the relationship of the organizational context with the realization of organizational ambidexterity in small business. It seeks to understand if there is a positive relation between the attributes constituting the organizational context and the ambidexterity in small businesses. For both, was held a multiple case study with three small business in the city of São Luís. The main results indicate that the contextual factors influence the innovative capabilities and, consequently, in the organizational ambidexterity in small business. The results also indicate that the absence of such factors can cause the lack of innovation activities.

Keywords: Organizational Ambidexterity, Small business, Innovation.

¹ Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo (FEA-USP). Atualmente, é docente do Mestrado Profissional em Gestão Ambiental e Sustentabilidade da UNINOVE – GeAS, São Paulo (Brasil). [heidyr@uninove.br]

² Doutorando em Administração pelo Programa de Pós-graduação em Administração - PPGA/UNINOVE. Atualmente, é docente do Departamento de Contabilidade e Administração (DECCA) da Universidade Federal do Maranhão-UFMA, Maranhão (Brasil). [matos2010@gmail.com]

³ Graduação em Administração pela Universidade Federal do Maranhão-UFMA, Maranhão (Brasil). [eduardohsmota@gmail.com]



ORGANIZATIONAL CONTEXT AS ELEMENT OF THE DEVELOPMENT AMBIDEXTERITY IN THE SMALL BUSINESS

RESUMO

A ambidesteridade organizacional objetiva incentivar o desempenho das empresas por meio do desenvolvimento simultâneo do alinhamento e da adaptabilidade. Dentre os fatores contextuais que influenciam, destacam-se os efeitos da capacitação, confiança, disciplina, pressão e suporte sobre os participantes da organização. O objetivo deste estudo é analisar a relação do contexto organizacional com a efetivação da ambidesteridade organizacional em microempresas. Busca-se compreender se há relação positiva entre os atributos constitutivos do contexto organizacional e a ambidesteridade em microempresas. Para tanto, realizou-se um estudo de casos múltiplos com três microempresas da cidade de São Luís. Os principais resultados indicam que os fatores contextuais influenciam nas capacidades inovativas e, conseqüentemente, na ambidesteridade organizacional em microempresas. Os resultados apontam ainda que a ausência de tais fatores pode ocasionar a inexistência de atividades de inovação.

Palavras-chave: Ambidesteridade organizacional, Microempresas, Inovação.

INTRODUÇÃO

O desenvolvimento econômico é considerado como um elemento central para a solução dos diversos problemas sociais e, conseqüentemente, a inovação corresponde a um caminho para o desenvolvimento econômico (Manual, 1997; Schumpeter, 1997). Justifica-se assim a importância de se realizar estudos que tornem a inovatividade mais integrada ao dia a dia das empresas.

A Ambidesteridade Organizacional refere-se à condição de empresas que buscam simultaneamente a realização de inovações radicais, ou adaptabilidade, e inovações incrementais, também entendida por processos de alinhamento, atividades essas que concorrem por recursos escassos nas empresas, tais como tempo e capital, e que são opostas em seus processos de aprendizagem, mas igualmente fundamentais para a sustentabilidade e

continuidade do crescimento em curto, médio e longo prazos (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991; Tushman & O'reilly, 1996).

Diversos estudos contribuíram para o conhecimento da ambidesteridade organizacional, identificando fatores estruturais, fatores associados à liderança e fatores contextuais, dentre outros. Considera-se importante a inclusão das microempresas nas pesquisas sobre o tema, uma vez que estas apresentam peculiaridades que podem representar limitações à generalização analítica das teorias propostas, e por serem um modelo de negócio com participação representativa na economia, para a empregabilidade, para a inovação e para outros aspectos da sociedade em geral (Acs, Preston, 1997; (Collins, Lawrence, Pavlovich & Ryan, 2007; Hillary, 2004).

Esta pesquisa procura descrever a relação causal entre elementos e fatores contextuais com a ambidesteridade contextual em microempresas. Para tal, considera-se a seguinte questão de pesquisa:

Como ocorre a relação entre os atributos constitutivos do contexto organizacional e a efetivação da ambidesteridade em microempresas?

O objetivo principal da pesquisa é analisar a relação entre o contexto organizacional e a manifestação da ambidesteridade contextual em microempresas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA **Inovação e Microempresas**

Autores diversos defendem a importância socioeconômica das pequenas organizações empresariais para os países de todo o mundo (Acs; Preston, 1997; Collins *et al.*, 2007; Hillary, 2004), sendo fato que elas são maioria em muitos países (Collins *et al.*, 2007; Hillary, 2004), incluindo o Brasil, onde 98,3% das empresas registradas são microempresas ou empresas de pequeno porte (IBGE, 2011). Outro aspecto de destaque desse tipo de empresa relaciona-se ao desenvolvimento econômico e a inovação. Fato importantíssimo, pois a vantagem competitiva pode também surgir a partir de inovações de produtos e processos (Tidd, Bessant. & Pavitt, 2008). Por sua vez, o Manual (1997) posiciona a inovação como fundamental para o desenvolvimento das economias e, por consequência, das sociedades e da condição de melhoria de vida para as pessoas.

Joseph Schumpeter estuda o papel da tecnologia na sociedade e a forma como ela movimenta o desenvolvimento econômico (Costa, 2006). Ele discute o papel do empresário inovador, que deve agregar meios mais eficientes e inovações tecnológicas para trazer novos produtos para o mercado, gerando assim desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1997). Para exemplificar esse modelo, Schumpeter propôs um modelo experimental chamado de “fluxo circular”, onde o contexto econômico é estável, passando por evoluções gradativas que não o transforma substancialmente. Desta forma as inovações transformadoras necessitam mais do que evoluções gradativas, mas advêm das transformações revolucionárias – disruptiva – e são fundamentais e necessárias para o desenvolvimento da economia. (Costa, 2006; Schumpeter, 1997).

Para Schumpeter (1997) a inovação não consegue estimular o crescimento econômico indefinidamente, atingindo um estado de latência seguido por queda, ao passo que a novidade se incorpora ao dia a dia. Isso acarreta a necessidade de novas inovações que estimulem um ritmo de crescimento econômico constante. Assim, a inovação é importante para o desenvolvimento econômico e um elemento fundamental para a compreensão da ambidesteridade organizacional, uma vez que compõe o arcabouço teórico que sustenta a proposta.

No que tange a importância das pequenas organizações empresariais, ressalta-se que elas produzem o dobro de inovações per capita em relação às grandes empresas, possuem forte papel na mudança tecnológica e no crescimento e evolução das indústrias (Acs & Preston, 1997) e apresentam forte conexão com a sociedade e economias em que estão inseridas (Acs & Preston, 1997; Collins *et al.*, 2007). Apesar de seu tamanho reduzido produzem impacto na sociedade (Collins *et al.*, 2007) e são um dos principais elementos influenciadores das sociedades e economias (Collins *et al.*, 2007; Hillary, 2004).

Instituições como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a Organização Internacional do Trabalho (OIT) e o Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) pontuam a importância socioeconômica das pequenas empresas no Brasil, apontando que cerca de 98,3% das empresas no Brasil em 2009 eram de porte micro ou pequeno (IBGE, 2011). Em relação ao crescimento, houve um aumento de 4,2 para 6,12 milhões entre 2000 e 2010. Elas têm papel importante para a economia brasileira, em especial na geração de postos de trabalho (Guimarães, 2012) representando 52,8% do pessoal ocupado no país e 29,8% do dinheiro injetado na economia via salários e outras remunerações (IBGE, 2011). Mostram-se de fundamental importância para a geração de emprego fora das capitais (Guimarães, 2012), por meio do surgimento de novos empreendedores e de empregos formais e informais gerados, em especial, para as que possuem menos experiência e qualificação (IBGE, 2003). O SEBRAE (2014) aponta ainda que em 2011 as micro e pequenas empresas geraram 27% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional.

Institutos e autores diversos estabelecem conceituações diferentes para pequenas

organizações, não sendo o conceito único ou fechado (Collins *et al.*, 2007; IBGE 2003). Essas definições são úteis para a elaboração e delimitação de políticas públicas (Lima, 2001), mas trazem uma amplitude conceitual desfavorável à compreensão do conceito de “pequena organização”.

No Brasil, as principais metodologias utilizadas para a classificação são quantitativas, baseado no número do pessoal ocupado ou das faixas de receita operacional (BRASIL, 1999; 2006; IBGE, 2003; 2011; SEBRAE, 2013; Guimarães, 2012; Porte..., 2015). Lima (2001) aponta a necessidade de critérios qualitativos para a definição de micro, pequenas e médias empresas, em conjunto com os critérios quantitativos já empregados.

Algumas características essenciais descrevem as micro e pequenas empresas: elas possuem baixa disponibilidade de recursos (Collins *et al.*, 2007; IBGE, 2003; Lima, 2010; Storopoli, Silva, & Pereira, 2014), seu poder decisório é centralizado (IBGE, 2003), possuem dirigentes sobrecarregados, com comportamento estratégico reativo e com maior vulnerabilidade a erros (Lima, 2010), tem uma forte conexão com a sociedade em que se inserem e frequentemente seu comportamento é afetado por essa mesma sociedade (Collins *et al.*, 2007). Por último, as pequenas organizações sofrem mais com as flutuações da economia e a falta de estrutura, apresentando taxa de mortalidade prematura acima da média nacional (IBGE, 2003). Nesse contexto, a inovação surge como alternativa para a sustentabilidade e continuidade dessas empresas.

A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) destaca que a inovação é a implementação de um bem, serviço, processo, método mercadológico ou organizacional novo para a empresa e/ou com melhorias significativas para ela. (Manual, 1997).

Tidd, Bessant e Pavitt (2008, p. 23) afirmam que “a inovação é movida pela habilidade de estabelecer relações, detectar oportunidades e tirar proveitos das mesmas”. Um ponto a se destacar é que a inovação precisa ser implementada, isto é, é necessário que se façam perceptíveis os momentos anteriores e posteriores à sua existência. (Manual, 1997).

Ainda de acordo com a Manual (1997) existem quatro tipos fundamentais de inovação: a) **inovação de produto**, quando se introduz um bem ou serviço novos ou com características ou usos previstos significativamente melhorados; b) **inovação de processo**, quando se implementa um

novo método ou melhoria em processos e métodos de produção ou distribuição; c) **inovação de marketing**, onde ocorre a implementação de uma novidade ou melhoria nas concepções do produto, em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços; e d) **inovações organizacionais**, no qual um novo método organizacional é implementado nas práticas de negócios da empresa, nas relações externas ou na organização do local de trabalho, visando reduzir custo, aprimorar a qualidade de vida (e a produtividade), ganhando acesso à ativos, dentre outras finalidades.

Outro conceito importante de ser explicitado é o grau de novidade da inovação que pode ser: “nova para empresa”, isto é, já ter sido utilizada em outra empresa daquele mercado; “nova para o mercado”, ou seja, já ter sido utilizada por outra empresa ou indústria, mas em outra região geográfica ou em outra atividade de negócio; ou “nova para o mundo”, categoria para as inovações que estão sendo apresentadas ao mundo pela primeira vez. Outra categorização realizada diz respeito às inovações radicais ou disruptiva, que ocorrem quando a melhoria ou novidade causa grande impacto no mercado, sociedade, atividade econômica ou empresa em que é introduzida (Manual, 1997).

AMBIDESTERIDADE ORGANIZACIONAL

Tushman e O’Reilly (1996) debatem a importância de habilidades em gestores e empresas para competir em mercados maduros – onde custo e eficiência são fundamentais – sem deixar de desenvolver novos produtos e serviços, através da flexibilidade e das inovações radicais. Eles consideram que é mais fácil seguir apenas um desses rumos, mas que tal abordagem monodestra é fatal no longo prazo (Tushman & O’reilly, 1996). No mesmo sentido, estudos anteriores que se focaram principalmente no *design* organizacional, propõem a ambidesteridade como uma forma de equilíbrio entre diversas unidades monodestras (Güttel & Konlechner, 2009), enquanto outros propuseram a conciliação de atributos opostos através do contexto organizacional, a fim de equilibrar tais comportamentos na mesma unidade de negócio e ter máximo aproveitamento de ambos (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A ambidesteridade organizacional é então uma proposta teórica que sugere a existência tanto da adaptabilidade, isto é, das transformações revolucionárias, quanto do alinhamento, também compreendido por

transformações evolutivas graduais. Dessa forma seria possível se preparar para as inevitáveis mudanças que ocorrem de forma descontínua do meio ambiente ao mesmo tempo em que se evolui o ajuste interno através da estratégia, estrutura, cultura e processos, com o objetivo de atingir máxima performance e sobrevivência organizacional (Tushman & O'Reilly, 1996).

Enquanto parte dos estudos até o momento se fundamentaram na separação tempo e/ou espacial das capacidades de alinhamento e adaptabilidade para atingir a ambas, Gibson e Birkinshaw (2004) sugerem um modelo de superação desse *trade-off*, através do que chamaram de Ambidesteridade Contextual. (Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel; Konlechner, 2009), facilitado pelo contexto organizacional, em detrimento do modelo estrutural (Gibson & Birkinshaw, 2004).

A Ambidesteridade Contextual é então, um modo de conciliar alinhamento e adaptabilidade através do contexto organizacional favorável ao desenvolvimento de ambos, com o objetivo de superar a necessidade de escolha entre os dois processos – ou de, pelo menos, deixar à critério dos gestores das organizações qual modelo seria mais favorável para o desenvolvimento de cada atividade, isto é, em qual momento o alinhamento ou a adaptabilidade devem prevalecer (Gibson & Birkinshaw, 2004; Güttel & Konlechner, 2009).

As capacidades que compõem a ambidesteridade variam de nomenclatura de corrente para corrente (Raisch & Birkinshaw, 2008). March (1991), explicita a relação entre a *exploration* e a *exploitation*. A *exploration* refere-se à exploração de novas possibilidades para a empresa, associando-se a termos como experimentação, flexibilidade, inovação, tomada de risco, descoberta, etc., enquanto a *exploitation* diz respeito à exploração de antigas certezas, ou em sentindo mais amplo, refinamento, eficiência, implementação, execução, etc. Segundo este autor, a relação entre *exploration* e *exploitation* estabelece um fator primário para a sobrevivência do sistema e para a prosperidade, não sendo a perseguição de cada uma, em separado, interessante para o equilíbrio da sobrevivência no curto, médio e longo.

Tushman e O'Reilly (1996) defendem a ideia de ambidesteridade em termos de mudança evolutiva e mudança revolucionária, considerando que as transformações no meio ambiente organizacional não são sempre graduais, e que enquanto essas transformações graduais permitem a existência de mudanças evolutivas, as transformações descontínuas

fazem necessária a existência de transformações revolucionárias, de inovações radicais, estando o sucesso, então, na habilidade de perseguir inovação incremental (transformações evolutivas) e radical ao mesmo tempo, resultado da existência de estruturas, culturas e processos múltiplos e contraditórios dentro da mesma firma (Tushman & O'Reilly, 1996).

Gibson e Birkinshaw (2004), proponentes da Ambidesteridade Contextual, conceituam a ambidesteridade em termos de alinhamento, isto é, de coerência entre todos os padrões de atividades da unidade de negócio, e adaptabilidade, que pode ser compreendida como a capacidade de reconfigurar atividades na unidade de negócio rapidamente para se adaptar às demandas do ambiente. Buscam desconstruir a ideia de que é necessário escolher entre adaptabilidade e alinhamento propondo que esse paradigma seja tratado pela construção de um contexto organizacional onde os personagens das organizações são estimulados a perseguir alinhamento e adaptabilidade, num ambiente onde cada tipo de capacidade pode se manifestar quando se fizer necessária (Gibson & Birkinshaw, 2004).

Aspectos diversos foram identificados como fatores de influência para a ambidesteridade, sendo classificados em três grupos: fatores estruturais, que se relacionam com a forma como a empresa pode desenvolver estruturas internas para buscar simultaneamente alinhamento e flexibilidade, utilizando como ideia a separação temporal e/ou espacial em estruturas paralelas (Raisch & Birkinshaw, 2008); fatores associados à liderança, em que ressalta a importância dos líderes para o gerenciamento das demandas criadas por um ambiente que desenvolve certo nível de complexidade pela necessidade de conciliar capacidades opostas (Güttel & Konlechner, 2009); e os fatores contextuais, que devem facilitar a existência de ambidesteridade pela existência de um contexto organizacional favorável ao desenvolvimento de ambas (Gibson & Birkinshaw, 2004).

O contexto organizacional se refere aos sistemas, processos e crenças que moldam o comportamento individual das pessoas em uma organização, onde ela pode se desenvolver em cada membro da instituição (Gibson & Birkinshaw, 2004; Raisch & Birkinshaw, 2008). Adler, Goldoftas e Levine (1999) propõem a superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade por meio da utilização de mecanismos que deem tratativa para as demandas controversas emitidas pelos processos da ambidesteridade.

Dentre esses mecanismos podem ser destacados: a criação de metarrotinas, isto é, uma forma padronizada de resolver problemas até então não padronizados; o enriquecimento das rotinas de trabalho pela adição de atividades de não-rotina; o intercâmbio entre funções com atividades de rotina e de não-rotina; e a partição da empresa em subunidades especializadas em tarefas de rotinas ou em tarefas de não-rotina.

Dois fatores contextuais principais auxiliam na aplicação dos mecanismos de superação do *trade-off* propostos: a capacitação, uma vez que a falta de conhecimento e habilidades necessárias para a efetiva implementação desses mecanismos pode ser crítico; e a confiança (Adler, Goldoftas & Levine, 1999).

Já de acordo com Gibson e Birkinshaw (2004), o contexto organizacional enquanto facilitador da ambidesteridade pode ser entendido considerando quatro atributos comportamentais que são interdependentes no estabelecimento do contexto organizacional: a) **disciplina**, que induz aos membros a voluntariamente se esforçarem para atender às expectativas geradas por seus compromissos explícitos e implícitos; b) **pressão**, que induz aos membros a sempre perseguirem objetivos mais ambiciosos; c) **suporte**, isto é, facilitar a capacidade dos indivíduos em oferecer auxílio a outros, assim como mecanismo que permitem que os personagens das empresas possam acessar o repertório de conhecimento e recursos de outras pessoas; que dá liberdade de iniciativa para os níveis mais baixos da organização e que estimula aos funcionários seniores a fornecer orientação e ajuda em vez de meramente exercer autoridade; e d) **confiança**, que estimula os componentes da organização a terem compromisso uns com os outros.

METODOLOGIA

Quanto à finalidade da pesquisa, considerando o objetivo de descrever um fenômeno observável em seu contexto, estabelecendo e descrevendo uma relação causal – entre o contexto organizacional e a

ambidesteridade contextual –, esta é uma pesquisa descritiva (Gil, 2008). Quanto ao método, esta é uma pesquisa de estudo de caso, pois pretende investigar um evento contemporâneo em profundidade, sem segregar o fenômeno de seu contexto. Especificamente se trata de um estudo de casos múltiplos, visto que a coleta e análise dos dados foi feita em mais de um contexto, e holístico, dado que foi investigada somente uma unidade de análise, dentro de cada contexto. (Yin, 2015).

Os casos estudados estão descritos na próxima sessão deste trabalho. Por questões de confidencialidade, as empresas estudadas foram tratadas por “Empresa Delta”, “Empresa Zeta” e “Empresa Teta”, todas situadas na cidade de São Luís do Maranhão. A seleção das empresas participantes ocorreu por intencionalidade.

Foram selecionadas empresas que se adequassem aos critérios de classificação para microempresas estabelecidos pelo SEBRAE, quanto ao faturamento e ao número de empregados. Além, da condição de que as empresas participantes deveriam ser obrigatoriamente de diferentes setores de atuação, como forma de garantir a variabilidade do contexto organizacional.

Sobre as ferramentas de coleta de dados, buscou-se utilizar a metodologia de entrevistas, procurando sempre triangular os dados coletados a partir de múltiplas fontes de evidência, a fim de elevar a validade do constructo, a validade interna e externa e a confiabilidade dos dados (Yin, 2015). As entrevistas foram conduzidas pessoalmente, na sede das empresas escolhidas, para compor o conjunto de casos desta pesquisa. Foi utilizado um roteiro semiestruturado. Entrevistou-se um membro da direção de cada empresa e pelo menos um colaborador, conforme foi sintetizado no **quadro 1**. Ao todo, foram realizadas três entrevistas nas empresas *Delta* e *Zeta* e duas entrevistas na empresa *Teta*. A pesquisa foi conduzida no período de maio a junho do ano de 2015. A análise dos dados foi de natureza qualitativa, visto que se originaram do discurso dos entrevistados.

Tabela 1: Informações das empresas pesquisadas

| Nome da Empresa | Setor de Atuação | Ano de início das atividades | Número de funcionários | Cargo dos entrevistados |
|-----------------|------------------------|------------------------------|------------------------|--|
| Delta | Agência de publicidade | 2013 | 22 | - Gerente da área operacional. - Coordenadora operacional. - Colaborador da linha produtiva. |

| | | | | |
|-------------|-----------------------|------|----|---|
| Zeta | Instituição de ensino | 2003 | 20 | - Coordenadora de qualidade. - Assistente administrativa. - Coordenadora do setor pedagógico. |
| Teta | Restaurante | 2009 | 12 | - Sócia-proprietária. - Líder de cozinha |

Fonte: Elaboração própria.

DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS CASOS

A “Empresa *Delta*”, é uma agência de publicidade com foco em *marketing* digital, iniciando suas atividades em 2013. Seu surgimento está ligado com a necessidade específica de um cliente da agência de publicidade que hoje funciona como *holding* de diversas empresas na área de *marketing*, incluindo a própria Empresa *Delta*. Na data da coleta de dados a empresa possuía 22 funcionários, dentre os quais foram entrevistados o gerente da área operacional, uma coordenadora operacional e um colaborador da linha produtiva.

A carteira de clientes da Empresa *Delta* é composta principalmente de clientes públicos, mas recentemente a empresa decidiu reorganizar seu posicionamento de mercado. O gestor entrevistado menciona que “o primeiro

plano era continuar com clientes públicos, mas o retorno de investimento é muito baixo no longo prazo e acaba atrapalhando o crescimento”.

Por esse motivo, uma reestruturação interna, com novo posicionamento de mercado e portfólio de produtos têm sido implementado, a fim de expandir os serviços para o varejo.

Com atuação em atividades de *marketing* em ambientes digitais, a empresa *Delta* atende a clientes de todo o estado, em especial, na capital São Luís. Dentre os produtos oferecidos destacam-se: monitoramento, mobilização e gerenciamento de redes sociais, criação de sites e serviço de otimização de ferramentas de busca.

A **Figura 1** apresenta os principais aspectos da visão estratégica do gestor entrevistado da empresa *Delta*.

Figura 1: Visão estratégica do gestor da empresa *Delta*.

- “O primeiro plano era continuar com clientes públicos, mas o retorno de investimento é muito baixo a longo prazo e acaba atrapalhando o crescimento da empresa, então a gente viu que era necessário entrar no varejo”.
- “A gente busca sempre qualificar os profissionais que já estão aqui”.
- “Estamos sempre atualizando os processos internos.
- “Buscamos oferecer serviços que a gente sabe que outras empresas do ramo aqui em São Luís não oferecem”
- “Inovar é uma necessidade. A gente sempre está vendo que é preciso oferecer algo de diferente para o cliente”.

Fonte: Elaboração própria.

A “Empresa *Zeta*” é uma instituição de ensino, focada em pós-graduações, educação executiva, treinamentos e cursos técnicos. A empresa *Zeta* atende a moradores, empresas e órgãos públicos da cidade e do interior do estado. Seu início se deu como consultoria, em 2003, oferecendo treinamentos *in company* para pessoas jurídicas públicas e privadas, passando por uma evolução gradual até oferecer pós-graduações e pequenos cursos. Os projetos futuros incluem cursos de bacharelado e

tecnológicos, também voltados para a área de gestão. Além de pequenas mudanças nos cursos já existentes, como módulos internacionais, turmas com perfil discente selecionado, incubadora de empresas, etc.

Possui 20 funcionários, dos quais foram entrevistados a coordenadora de qualidade, uma assistente administrativa envolvida nos processos de venda, matrícula e protocolo e uma coordenadora do setor pedagógico.

A principal escolha tecnológica da empresa foi “*estar presente na internet*”, como explicitado pela coordenadora de qualidade, o que foi executado, a princípio, através de convênios com outras escolas e, em seguida, com a

aquisição de uma planta tecnológica própria. A **Figura 2** apresenta as principais visões estratégicas da empresa, extraídas na entrevista com a coordenadora de qualidade.

Figura 2: Visão estratégica do gestor da empresa Zeta.

-
- “Sempre se buscou estar presente na internet, a princípio com convênios e no atual momento, com a aquisição desse parque tecnológico”.
 - “Vimos que nosso público principal estava vindo dos arredores, de onde já estávamos antes, então optamos por este local”.
 - “Nós sempre buscamos atrelar as práticas de mercado à nossa prática teórica”.
 - “A empresa sempre tenta utilizar metodologias pedagógicas referenciáveis, trazendo uma discussão o tempo todo atualizada, através da metodologia de estudos de casos”.
 - “É difícil chegar até o funcionário que está acomodado, que está vendo formas diferentes de fazer as coisas. A primeira impressão é que vai mexer com alguém ou ‘eu não vou ter condições de fazer’”.
 - “A gente não prospecta muito adiante”.
-

Fonte: Elaboração própria.

A “*Empresa Teta*”, terceira empresa a compor o conjunto de casos estudados, é um restaurante fundado em 2009 e vendido para a atual administração em 2013. Atualmente, a administração deste restaurante divide os direitos da marca com o antigo proprietário, que possui outro restaurante com mesmo nome, em outro ponto da mesma cidade.

Apesar de dividir a marca, a empresa *Teta* mantém “*total liberdade para criar novas estratégias e utilização da marca*”, como relata a sócia-proprietária. Para ela, este foi o início “*de novas parcerias, criações de promoções e programas de comunicação e de relacionamento com clientes*”.

Desde a aquisição, os novos proprietários passaram a implementar novidades e melhorias no modelo de negócio, no relacionamento com o cliente, portfólio de produtos e parcerias comerciais. A empresa possuía 12 funcionários no período das entrevistas, sendo entrevistados uma sócia-proprietária, que responde pela comunicação da empresa e pela maioria das inovações de produto, e o líder de cozinha.

A entrevistada afirma que a tecnologia empregada pela empresa é apenas o suficiente

para o funcionamento atual. Houve tentativa de implementação de novas tecnologias no atendimento, tais como compra pela internet com entrega em casa, porém, a falta de habilidade com tecnologia por parte da equipe e a baixa disponibilidade de capital para investir, inibiram a continuidade dessas frentes de serviço. A proprietária assume que “*a empresa ainda precisa se aprimorar, mas para acompanhar o mercado é necessário investimento que a empresa ainda não dispõe*”.

A empresa realizou diversos treinamentos para melhorar o nível de serviço, especialmente após a identificação de diversos *déficits* em produtividade, quando da aquisição do negócio.

Os investimentos na qualidade e agilidade do serviço da equipe tem sido o foco desde a aquisição, mas o interesse em expandir precisou ser projetado para o longo prazo, para que a empresa pudesse se alinhar e reconquistar parte da clientela perdida na administração anterior e durante a transição. A **Figura 3** apresenta os principais pontos da visão estratégica da gestora.

Figura 3: Visão estratégica do gestor da empresa Teta.

- “Inovar é o segredo do nosso sucesso”.
- “Procuramos sempre incluir a opinião do cliente nas promoções e criação de novos produtos”.
- “Inserimos clientes e funcionários nas tomadas de decisão, tanto em produtos e serviços quanto em processos”.
- “Estreitamos o relacionamento com parceiros, fornecedores e clientes na busca pela inovação”.
- “Não faço nada sozinha, tudo eu peço a participação dos cozinheiros e do gerente para que a gente crie junto”.

Fonte: Elaboração própria.

A análise inicia-se pelas atividades de inovação da empresa *Delta*, sendo possível identificar os quatro tipos categorizados pela Manual (1997). As duas primeiras inovações (produto e processo) são incrementais, motivadas por constantes mudanças nas principais ferramentas utilizadas, isto é, as redes sociais. A necessidade de adaptação frente às mudanças nas plataformas digitais incentiva inovações nos relatórios entregues aos clientes – as quais fazem parte de serviços como o monitoramento de redes sociais – que estão sempre passando por melhorias de *layout*, apresentação e informações contidas. Nessas situações, os processos internos também precisam ser adaptados, resultando em inovações de processo.

As inovações de marketing da empresa são representadas pelo reposicionamento de mercado, na decisão de agregar clientes do varejo, a qual exigiu reestruturação interna, a implantação de um setor de atendimento, a ampliação da equipe, etc. Nessa, pode-se identificar a prática de inovação radical.

Associado a isso, inovações organizacionais na estrutura foram identificadas, conforme informado pelo gestor: “*nós estávamos no terceiro andar e nos mudamos para o primeiro, em uma sala só, onde todos podem ficar juntos, sem divisórias, podendo interagir*”. Com essa nova organização do ambiente de trabalho, o gestor pretende incrementar agilidade e qualidade no processo e melhorar as relações entre os funcionários. A coordenadora de produção entrevistada reforça a importância disso quando reconhece que o funcionamento da empresa “*roda em torno do trabalho em equipe*”.

Ao descrever o protocolo interno para se adaptarem às mudanças nas ferramentas utilizadas (mídias sociais), é possível identificar o uso das metarrotinas descritas por Adler, Goldoftas e Levine (1999). Outros elementos do contexto organizacional que puderam ser

identificados no caso da empresa *Delta* são o suporte e a confiança (Gibson e Birkinshaw, 2004), em especial na fala da coordenadora de produção, que ressaltou a importância dada por todos ao trabalho e em equipe e sua confiança no trabalho dos colegas. Evidência disso está no momento em que ela cita sobre a eficiência de alguns serviços específicos, que apresentam forte interdependência entre diversos setores, tais como redatores, *designers*, mídias sociais e até mesmo do gerente da empresa.

Já a existência de suporte pode ser vista no discurso do funcionário da produção que menciona sobre o gerenciamento de crises: “*se tem alguma crise com algum cliente, normalmente a gente age em conjunto para tentar conter, sem essa de tal pessoa faz isso, tal pessoa faz aquilo*”. Além de ser uma oportunidade de notar a existência do suporte entre os funcionários, o gerenciamento de crise exige da equipe a conciliação de atividades de rotina com atividades de não-rotina, enriquecendo o trabalho, conforme descrevem Adler, Goldoftas e Levine (1999). A coordenadora de produção no seu discurso reforçou a importância da nova organização estrutural para estimular esse ambiente de suporte afirmando que “*agora a gente está aqui em baixo, então é um salão só e todo mundo se ajuda*”.

A empresa *Delta* apresentou níveis fracos de disciplina e pressão em seu contexto, evidenciado pela ausência de estratégias que estimulem o compromisso e a ambição na equipe. A medição da qualidade dos serviços é feita de forma numérica, através de prazos e interações do público, isto é, dos “*amigos*” e “*seguidores*” que os clientes têm nas mídias sociais utilizadas, mas não há um mecanismo de reconhecimento associado. A disciplina, por sua vez, parte da iniciativa da equipe em ter “*responsabilidade para fazer o trabalho*”, como evidência o relato da coordenadora de produção, nesse sentido não foi possível identificar uma influência ativa dos gestores da empresa nisso.

Foi possível identificar também na empresa *Delta* a participação positiva dos colaboradores nos processos de inovação da empresa, no relato do gestor que diz “*eles [os funcionários] são sempre incentivados a trazer coisas novas pra gente*” e que reconhece a importância do incentivo a cursos e qualificação no surgimento de novos produtos e processos. Este aspecto também esteve presente no discurso da coordenadora operacional que diz “*a todo momento nós damos sugestões de como melhorar o processo, [...] a gente está sempre se atualizando*”. A etapa de *feedbacks* da metarrotinas de adaptação às mudanças nas políticas de privacidade das mídias sociais é outra evidência dessa participação compartilhada nos processos de inovação incremental.

Pode-se, então, diagnosticar a ambidesteridade contextual presente na empresa *Delta*, pois apresenta preocupação frequente com o alinhamento interno, conforme informa o gestor que “*sempre tenta atualizar os processos internos*”, associado à busca incansável por adaptabilidade, seja por demanda do ambiente em que executa suas atividades (as transformações contínuas em suas ferramentas de trabalho), seja por busca de competitividade no mercado, com inovações radicais em *marketing*, como um reposicionamento de mercado.

Para a análise da empresa *Zeta*, é importante ressaltar que desde o princípio não foi possível diagnosticar a preocupação com a ambidesteridade.

Foi possível identificar inovações nas quatro categorias descritas pela Manual (1997), isto é, inovações de produto, representada pelo lançamento de novos cursos de bacharelado e tecnológicos; inovações de processo, por meio de novos métodos de avaliação na conclusão de cursos; inovação de *marketing*, que pode ser identificada na nova forma de parcelamento, onde o aluno começa a cursar módulos no mesmo mês que pagou, sem necessariamente ter que esperar até a data de início das aulas – esta podendo ser considerada também uma inovação em produto –; e inovação organizacional, com a criação do núcleo de desenvolvimento estratégico, associado à redução de quadro a fim de disponibilizar capital para outros projetos. O foco da empresa, porém, é o alinhamento interno, e isso está evidenciado na visão da coordenadora de qualidade quando diz que “*a gente não prospecta muito adiante*”.

A eventual necessidade de adaptabilidade é tratada da mesma forma que o alinhamento: de maneira pontual e sem muita importância na empresa. Mesmo as atividades que poderiam ser consideradas radicais são tratadas mediante processos de alinhamento interno, como os cursos de bacharelado e tecnológicos e o módulo internacional do MBA que vêm de incrementos de produtos e serviços já existentes.

A coordenadora de qualidade cita reuniões semestrais onde são revisados os procedimentos internos e discutidas melhorias. As possíveis inovações são decididas e então desdobradas para a equipe: “*nós fazemos sempre ao final de cada semestre uma revisão dos nossos próprios procedimentos, os cursos, sempre atentos com o que o mercado deseja*”. A coordenadora acadêmica entrevistada diz que “*devido ao crescimento da empresa, o acesso aos processos de tomada de decisão a respeito da inovação ficou mais restrito. Hoje as inovações são discutidas entre a diretoria e somente repassada para fazermos a parte operacional*”.

Há, porém, a presença de alguns fatores do contexto organizacional. O incentivo à capacitação está na abertura da empresa em oferecer seus próprios cursos para a equipe. Suporte e confiança, segundo a coordenadora acadêmica, são “*culturais*”.

Os funcionários envolvem-se com as atividades de toda a empresa, com o objetivo de aprender mesmo as tarefas que não são suas, podendo, assim, oferecer suporte na realização das atividades de outrem e estimulando a confiança de que todos vão exercer suas tarefas.

Essa prática também representa a presença de alternância de tarefas na empresa (Adler, Goldoftas & Levine, 1999). Especialmente na equipe de vendas, suporte e confiança são incentivados pela coletivização de uma meta numérica, associada à remuneração destes.

Este incentivo não está presente nos outros setores da empresa. A funcionária do atendimento destaca que “*somos uma equipe, se um está precisando de ajuda, a gente ajuda*” e que “*nosso foco, a priori, é que todos consigam bater a meta para que a gente consiga a meta total*”.

A noção de compromisso e a busca por fazer mais, que estão associados respectivamente aos fatores de pressão e disciplina, também estão ligados ao sistema de remuneração da equipe de vendas, mas ausentes no restante dos setores.

É importante ressaltar que ainda que o vendedor que melhor contribuiu para o atingimento da meta coletiva receba a maior fatia do “prêmio”, essa estratégia apenas consegue estimulá-los a fazer mais que os outros, não mais que eles próprios. O desdobramento das metas feito pela liderança garante a existência do fator pressão. O sistema de metas, em si, garante o fator disciplina.

Dos setores entrevistados, a equipe de vendas foi a que apresentou maior inclinação para a autonomia – mesmo que a maioria das decisões na empresa sejam centralizadas – e iniciativa para inovar, o que pode ser evidenciado na fala da consultora entrevistada quando diz que “*parte da captadora propor ideias de campanhas diferentes*” e que “*a liderança nos dá liberdade de expor ideias*”.

A empresa *Teta* demonstrou que seu posicionamento de envolvimento com as atividades inovativas tem sido sua principal prática para a sobrevivência. Após ter sido adquirida pelos novos proprietários e implantado uma nova política de relacionamento com o cliente, a gestora, em entrevista, revelou ter percebido grande insatisfação da clientela quanto à qualidade do atendimento.

As decisões, a partir daí, passaram a sempre envolver os clientes. As principais necessidades de qualificação da equipe e de desenvolvimento de novos produtos foram facilmente identificadas através do *feedback* ativo dos consumidores, estimulados pela prática de relacionamento estreito com eles nas redes sociais. A gestora diz que “*passou a incluir a opinião dos clientes nas promoções e criação de novos produtos*”, sem deixar de participar a equipe nesse processo, incluindo “*funcionários nas tomadas de decisão tanto em produto e serviço, quanto em processo*”.

As inovações de produto na empresa *Teta* acontecem de forma incremental e radical. A maior parte das ideias surge do mercado e é trazida para debate com a equipe operacional, conforme relata o chefe de cozinha: “*isso é um trabalho conjunto meu, da minha equipe, da gerência e dos clientes*”. A empresa não possui setor dedicado à inovação, uma vez que ela acontece de forma descentralizada, com responsabilidades compartilhadas entre os membros da equipe. As inovações de marketing estão representadas pela recombinação de produtos já existentes, com novo posicionamento de marca. A gestora falou sobre essas novas marcas: “*o estreitamento com determinados clientes que são formadores de opinião na sociedade*

ludovicense e o lançamento de barcas temáticas com o nome deles ajudou na divulgação e atraiu mais clientes para o restaurante”.

A principal inovação organizacional identificada foram às parcerias estabelecidas com outras empresas. Essa estratégia de estreitamento de relações com fornecedores e parceiros permitiu, dentre outras vantagens, o uso da marca destes parceiros em diversas situações vantajosas. Uma dessas vantagens está evidenciada na criação de produtos exclusivos – alguns deles pioneiros na cidade – que levam essas marcas referenciadas no nome, e que se destinam a clientes de segmentos específicos que antes não eram atendidos por nenhuma empresa na atividade de restaurante, na cidade de São Luís, mas que já eram clientes da marca que deu nome ao novo produto. Não foi identificada nenhuma inovação em processos na empresa *Teta*.

Dentre os aspectos do contexto organizacional presentes na empresa, pode-se destacar o uso de treinamentos. A política de integração na empresa somente permite que o um novo funcionário assuma uma responsabilidade por completo se já tiver sido treinado na função. Pressão e disciplinas são elementos presentes, estimulados por práticas de delegação de tarefas, o que permite também alternância e enriquecimento de rotinas (Adler, Goldoftas & Levine, 1999), e premiações para “*os funcionários que se destacam em comportamento, trabalho em equipe, produtividade e resultados*”, conforme relata a gestora e sócia-proprietária. O relacionamento da liderança com a equipe, por meio da política de integração e da prática de treinamentos incentiva os atributos de suporte e confiança, que também são influenciados pela transparência da gerência em relação aos resultados da empresa.

A empresa *Teta* apresenta elementos fundamentais para o diagnóstico da ambidesteridade contextual, tais como práticas de alinhamento interno associados a inovações adaptativas e participação ativa dos colaboradores na inovação.

Um ponto identificado em todos os casos foi a capacitação, que é fator facilitador para os mecanismos de superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade (Adler, Goldoftas & LEVINE, 1999): a empresa *Delta* possui uma política de treinamentos incorporada à um processo de metarotinas, além do uso frequente de treinamentos direcionados para a equipe, e do reconhecimento da importância desses

treinamentos para a inovação da empresa; a empresa *Zeta* faz uso de sua estrutura interna para treinar a equipe quando necessário; e a empresa *Teta* tem em sua política de integração atividades de treinamento obrigatórias para a prática das atividades contratadas, além de considerar os treinamentos como ferramenta importante para a liderança pelo exemplo.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A ambidesteridade organizacional está fundamentada na conciliação de práticas de alinhamento e adaptabilidade, na inovação incremental e radical, premissas importantes para uma *performance* bem-sucedida no curto, médio e longo prazos (Adler, Goldoftas, & Levine, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991; Raisch & Birkinshaw, 2008; Tushman & O'reilly, 1996).

Com o objetivo de facilitar o surgimento e manutenção das práticas inovativas, o contexto organizacional foi identificado como fator fundamental, em especial para a ambidesteridade contextual (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004). Ele possui elementos (disciplina, pressão, suporte, confiança e capacidade) e mecanismos de superação do *trade-off* entre alinhamento e adaptabilidade, que disputam por recursos escassos nas empresas (Adler, Goldoftas & Levine, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991).

A análise dos dados no estudo de casos múltiplos aponta a existência de ambidesteridade em duas das três empresas estudadas. A presença dos fatores contextuais nessas empresas leva a conclusão de que tais fatores estão positivamente associados à ambidesteridade organizacional em pequenas organizações. A ausência da ambidesteridade e dos fatores contextuais na empresa *Zeta* reforça a ideia de que tais fatores podem ser fundamentais para o fomento da ambidesteridade. Ressalta-se que, apesar da ausência tanto dos fatores quanto da ambidesteridade na empresa *Zeta*, sua análise trouxe informações relevantes. A análise global da empresa aponta que ela não pode ser considerada ambidestra, porém, o setor de vendas, onde estão concentrados os principais esforços de estímulo aos fatores contextuais, é a área que apresenta maior inclinação para a inovatividade.

A importância das pequenas empresas (IBGE (2003; 2011; OIT, 2012; SEBRAE, 2014) e da inovação para o desenvolvimento econômico (Schumpeter, 1997), associados às descobertas deste trabalho, permitem que microempresários tenham, na ambidesteridade organizacional, uma possibilidade de estratégia validada para a sobrevivência, e que líderes governamentais possam estabelecer políticas de incentivo ao desenvolvimento socioeconômico pautadas em teorias fundamentadas cientificamente.

Esse trabalho possui limitações que são importantes de destacar. Em primeiro lugar, a pesquisa foi realizada apenas com empresas da cidade de São Luís. Outras localidades podem possuir políticas públicas para as microempresas para incentivar o empreendedorismo e a inovação. Outro possível viés identificado está no que é entendido por inovação pelos gestores.

Os pesquisadores fizeram esforços extras para levar em conta a motivação e profundidade dos discursos durante a análise, considerando por inovação somente aquilo definido pela Manual (1997), captando evidências nas entrelinhas das entrevistas, triangulando dados com entrevistas conduzidas com outros membros das empresas. Como sugestão de continuidade desse estudo, sugere-se o aprofundamento do tema em um número maior de casos, incluindo diversidade nacional e internacional de empresas estudadas.

REFERÊNCIAS

- Acs, Z. J., & Preston, L. (1997). Small and medium-sized enterprises, technology, and globalization: Introduction to a special issue on small and medium-sized enterprises in the global economy. *Small Business Economics*, 9(1), 1-6.
- Adler, P. S., Goldoftas, B., & Levine, D. I. (1999). Flexibility versus efficiency? A case study of model changeovers in the Toyota production system. *Organization science*, 10(1), 43-68.
- BRASIL (1999). Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei nº 9.841*, de 05 de outubro de 1999: Institui o Estatuto da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/l9841.htm>. Acesso em: 03 maio 2015 2006.
- BRASIL (2006). Casa Civil. Subchefia para Assuntos Jurídicos. *Lei Complementar nº 123*, de 14 de dezembro de 2006: Institui o Estatuto Nacional da Microempresa e da Empresa de Pequeno Porte.... Disponível em:

<http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/lcp/lcp123.htm>. Acesso em: 01 maio 2015 2006.

Collins, E., Lawrence, S., Pavlovich, K., & Ryan, C. (2007). Business networks and the uptake of sustainability practices: the case of New Zealand. *Journal of Cleaner Production*, 15(8), 729-740.

Costa, A. B. D. (2006). O desenvolvimento econômico na visão de Joseph Schumpeter. *Cadernos IHU ideias*, 47, 1-22.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of management Journal*, 47(2), 209-226.

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo: Atlas.

Guimarães, J. R. S. Organização Internacional do Trabalho. Escritório no Brasil. *Perfil do Trabalho Decente no Brasil: um olhar sobre as Unidades da Federação durante a segunda metade da década de 2000*. Brasília: OIT, 2012.

Güttel, W. H., & Konlechner, S. W. (2009). Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. *Schmalenbach Business Review*, 61, 150-171.

Hillary, R. (2004). Environmental management systems and the smaller enterprise. *Journal of cleaner production*, 12(6), 561-569.

IBGE (2003). Coordenação de Serviços e Comércio. *As micro e pequenas empresas comerciais e de serviços no Brasil*: 2001. Rio de Janeiro.

IBGE (2011). Gerência do Cadastro Central de Empresas. *Estatísticas do cadastro central de empresas*: 2009. Rio de Janeiro.

Lima, E. (2010). Estratégia de pequenas e médias empresas: uma revisão. *REGE – Revista de Gestão*. São Paulo, 17(2), 169–187.

LIMA, E. D. O. (2001). As definições de micro, pequena e média empresas brasileiras como base para a formulação de políticas públicas. *Anais do II Encontro de Estudos Sobre Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas-EGEPE*.

MANUAL, de Oslo (1997). Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação. 3 ed. Paris, OCDE.

March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

PORTE de empresa (2015). BNDES. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/bndes/bndes_pt/InsTitucional/Apoio_Financeiro/porte.html>. Acesso em: 1 maio. 2015.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*.

Schumpeter, J. A. (1997). Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico. São Paulo: Nova Cultural.

SEBRAE (2013). Departamento Intersindical de Estatística e Estudos Socioeconômicos. *Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa*. Brasília: SEBRAE/DIEESE Anual. 6 ed. 284 p. ISSN 1983-2095. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/AneXos/Anuario%20do%20Trabalho%20Na%20Micro%20e%20Pequena%20Empresa_2013.pdf>. Acesso em: 3 maio 2015.

SEBRAE (2014). Unidade de Gestão Estratégica. *Participação das Micro e Pequenas Empresas na Economia Brasileira*. Brasília: SEBRAE. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Estudos%20e%20Pesquisas/Participacao%20das%20micro%20e%20pequenas%20empresas.pdf>>. Acesso em: 6 maio 2015.

Storopoli, J. E.; Silva, M. A.; Pereira, C. R. (2013). Ambidesteridade Organizacional e Tamanho de Empresa. In: *Simpósio Internacional De Gestão De Projetos, 2., 2013*, São Paulo. *Anais...* São Paulo, [s.n.], p. 1-12.

Tidd, J.; Bessant, J.; Pavitt, K (2008). *Gestão da inovação*. 3 ed. São Paulo: Bookman.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-28.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e Métodos*. Bookman editora.