

UNIVERSIDADE FEDERAL DO MARANHÃO  
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

**RIZIANE MARTINS BESSA**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E AMBIDESTRIA DINÂMICA: estudo de caso em uma  
empresa de tecnologia**

São Luís

2021

**RIZIANE MARTINS BESSA**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E AMBIDESTRIA DINÂMICA: estudo de caso em uma  
empresa de tecnologia**

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo  
apresentado como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração, da Universidade Federal do  
Maranhão.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Trindade de Matos

São Luís  
2021

Bessa, Riziane Martins

Capacidades dinâmicas e ambidestria dinâmica: estudo de caso em uma empresa de tecnologia / Riziane Martins Bessa - 2021

21 f.

Orientador: Hélio Trindade de Matos

Trabalho de conclusão de curso (Artigo, Graduação) – Curso de Administração, Universidade Federal do Maranhão, São Luís, 2021.

1.Capacidades dinâmicas. 2. Ambidestria Dinâmica. 3. Empresa de tecnologia 4. Inovação. I. Matos, Hélio Trindade. II. Título.

**RIZIANE MARTINS BESSA**

**CAPACIDADES DINÂMICAS E AMBIDESTRIA DINÂMICA:** estudo de caso em uma  
empresa de tecnologia

Trabalho de Conclusão de Curso, na modalidade Artigo  
apresentado como requisito para obtenção do grau de  
Bacharel em Administração, da Universidade Federal do  
Maranhão.

Aprovada em: 27/04/2021

**BANCA EXAMINADORA:**

Prof. Hélio Trindade de Matos (Orientador)

Dr. em Administração de Empresas

Universidade Federal do Maranhão

Prof. João Maurício Carvalho Beserra

Me. em Administração e Controladoria

Universidade Federal do Maranhão

Prof. Ademir da Rosa Martins

Doutor em Informática na Educação

Universidade Federal do Maranhão

## RESUMO

Este estudo buscou identificar como ocorre o conhecimento e exploração das capacidades dinâmicas considerando a ambidestria dinâmica em uma empresa de tecnologia. Quanto aos procedimentos metodológicos o delineamento foi descritivo-exploratório, de abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso único, realizado em uma empresa de tecnologia líder no mercado. Foi realizada uma entrevista *in loco*. Os resultados encontrados foram que a empresa em questão já nasceu inovadora, não há conflitos entre os processos de *exploitation* e *exploration*, o que caracteriza a empresa como ambidestra. A ambidestria organizacional favoreceu o conhecimento e desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

**Palavras-chaves:** Capacidades dinâmicas, Ambidestria Dinâmica, Empresa de tecnologia, Inovação

## **ABSTRACT**

This study aims to identify how knowledge and exploration of dynamic capabilities occurs considering the dynamic ambidexterity in a technology company. As for the methodological procedures, the design was descriptive-exploratory, with a qualitative approach, with the method of a single case study, carried out in a leading technology company in the market. An on-site interview was conducted. The results found were that the company in question was born innovative, there are no conflicts between the processes of exploitation and exploration, which characterizes the company as ambidextrous. The organizational ambidexterity favored the knowledge and development of dynamic capabilities.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Dynamic Ambidexterity, Technology company, Innovation

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Definições de capacidade dinâmicas .....	10
---	----

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
<b>2</b>	<b>CAPACIDADES DINÂMICAS .....</b>	<b>9</b>
<b>3</b>	<b>AMBIDESTRIA DINÂMICA .....</b>	<b>10</b>
<b>3.1</b>	<b>Ambidestria organizacional.....</b>	<b>11</b>
<b>3.2</b>	<b>Ambidestria Dinâmica .....</b>	<b>12</b>
<b>4</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>13</b>
<b>5</b>	<b>O CASO DA ALPHA .....</b>	<b>14</b>
<b>5.1</b>	<b>A empresa Alpha .....</b>	<b>14</b>
<b>5.2</b>	<b>Ambidestria organizacional e a empresa Alpha.....</b>	<b>14</b>
<b>5.3</b>	<b>Conhecimento e exploração das capacidades dinâmicas na empresa Alpha .....</b>	<b>16</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>16</b>
	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>17</b>



## CAPACIDADES DINÂMICAS E AMBIDESTRIA DINÂMICA: estudo de caso em uma empresa de tecnologia

Riziane Martins Bessa \*  
Hélio Trindade de Matos †

**Resumo:** Este estudo buscou identificar como ocorre o conhecimento e exploração das capacidades dinâmicas considerando a ambidestria dinâmica em uma empresa de tecnologia. Quanto aos procedimentos metodológicos o delineamento foi descritivo-exploratório, de abordagem qualitativa, com o método de estudo de caso único, realizado em uma empresa de tecnologia líder no mercado. Foi realizada uma entrevista *in loco*. Os resultados encontrados foram que a empresa em questão já nasceu inovadora, não há conflitos entre os processos de *exploitation* e *exploration*, o que caracteriza a empresa como ambidestra. A ambidestria organizacional favoreceu o conhecimento e desenvolvimento das capacidades dinâmicas.

**Palavras-chaves:** Capacidades dinâmicas, Ambidestria Dinâmica, Empresa de tecnologia, Inovação

**Abstract:** This study aims to identify how knowledge and exploration of dynamic capabilities occurs considering the dynamic ambidexterity in a technology company. As for the methodological procedures, the design was descriptive-exploratory, with a qualitative approach, with the method of a single case study, carried out in a leading technology company in the market. An on-site interview was conducted. The results found were that the company in question was born innovative, there are no conflicts between the processes of exploitation and exploration, which characterizes the company as ambidextrous. The organizational ambidexterity favored the knowledge and development of dynamic capabilities.

**Keywords:** Dynamic Capabilities, Dynamic Ambidexterity, Technology company, Innovation

### 1 INTRODUÇÃO

As organizações têm um papel muito importante na sociedade e para nosso futuro, com o ambiente global se tornando mais dinâmico, as organizações enfrentam descontinuidade e rápidas mudanças causadas pelo desenvolvimento tecnológico, inovações disruptivas, intensa concorrência global, alterações nas regulamentações governamentais e mudanças nas estruturas do setor (BEER; VOELPEL; LEIBOLD; TEKIE, 2005; CROSSAN; VERA; NANJAD, 2008).

Para sua manutenção é necessário inovar, a inovação é a criação ou adoção de novas ideias comercializáveis (DAMANPOUR; SCHNEIDER, 2006; ZALTMAN; DUNCAN; HOLBECK, 1973). Schumpeter (1942) argumenta que uma inovação consiste em fazer uso de uma invenção que é nova no mercado, enquanto a adoção de algo já existente, mas novo para uma organização é uma imitação (ROGERS, 2003). Assim, uma inovação pode ser nova no mercado ou nova para a entidade adotada (JOHANNESSEN; OLSEN; LUMPKIN, 2001; MANSFIELD, 1963), mas como inovar em um ambiente tão cheio de incertezas? Diante desse cenário conturbado surge um conceito denominado *o dilema do inovador*, proposto por Chistensen (1997). Segundo esse autor as inovações podem ser de sustentação ou disruptivas: inovações de sustentação se configuram como evolução de produtos e serviços existentes e geralmente atingem consumidores que buscam melhor desempenho de algo já disponível, já as inovações disruptivas podem resultar em novas formas totalmente diferentes de produzir ou fornecer produtos e serviços e alterar o relacionamento entre uma empresa e seus clientes (CHRISTENSEN, 1997).

Já March (1991) defende a ideia de que existem dois tipos de inovação *exploitation* e *exploration*, ambas em tradução livre significam exploração, mas neste trabalho para que se consiga fazer distinção entre as duas formas serão mantidas em inglês. *O exploitation* se refere ao que a organização tem agora, foca no ganho a curto prazo, altas chances de sucesso; já o

\* Graduanda do Curso de Administração/UFMA. Artigo apresentado para a disciplina de TCC II, na data de 27/04/2021, na cidade de São Luis/MA. Endereço eletrônico: rizianeb@yahoo.com.br;

† Professor Orientador. Dr. em Informática na Educação. Departamento de Ciências Contábeis, Imobiliárias e Administração/UFMA. Endereço eletrônico: ademir.martins@ufma.br.

*exploration* se refere ao que a organização ainda não tem conhecimento, abrange novos negócios ou novas formas de fazer negócios, o retorno é incerto e pode ter baixa taxa de sucesso. Outra definição, também bastante difundida, é que *exploitation* são inovações incrementais projetadas para atender às necessidades dos clientes existentes, desenvolvendo novos produtos ou serviços que dependem predominantemente de habilidades existentes que podem ser mobilizadas por uma empresa, em contrapartida, *exploration* são inovações radicais projetadas para atender às necessidades dos mercados emergentes, combinando novos conhecimentos de dentro ou de fora da empresa (JANSEN *et al.*, 2006; BENNER; TUSHMAN, 2003).

A teoria das organizações sugere que perseguir metas de *exploitation* e *exploration* simultaneamente pode exigir estruturas e ações que estejam fundamentalmente em desacordo, dificultando a busca simultaneamente sem alterar processos organizacionais (MARCH, 1991; TUSHMAN; O'REILLY, 1996). Esse dilema é particularmente importante na gestão da inovação de produtos, pois as empresas precisam explorar suas competências existentes, ao mesmo tempo em que tentam evitar efeitos de rigidez disfuncional, renovando e substituindo antigas competências por outras totalmente novas (ATUAHENE-GIMA, 2005; LEONARD-BARTON, 1992).

Para prosperar, ou mesmo sobreviver, as empresas devem se destacar tanto no *exploitation* quanto no *exploration* (TUSHMAN; O'REILLY, 1996). O grande dilema reside no fato de como fazer duas logicas que aparentam ser tão distintas funcionarem de forma harmoniosa dentro de uma mesma organização; nesse contexto surge o termo Ambidestria Organizacional.

Na natureza ambidestros são pessoas que conseguem executar tarefas com as duas mãos com a mesma perfeição. Etimologicamente ambidestria significa literalmente “ambos corretos” ou “ambos favoráveis”. A ambidestria organizacional é que as organizações fazem com o objetivo de construir capacidades organizacionais para abranger o *exploitation* e *exploration* simultaneamente, a ambidestria geralmente garante o sucesso a longo prazo, equilibrando a necessidade de criação de novas oportunidades, ao mesmo tempo em que captura valor a partir do refino e ampliação das ofertas e capacidades existentes, esse processo se baseia na capacidade dinâmica da empresa, para não apenas manter qualquer equilíbrio *exploitation/exploration*, mas para gerenciar a evolução da ambidestria, enfatizando assim uma mudança na mistura dos esforços de uma organização ao longo do tempo (LUGER; RAISCH; SCHIMMER, 2018).

A ambidestria organizacional (ou seja, a capacidade de uma empresa de perseguir simultaneamente *exploitation* e *exploration* como dois modos distintos de aprendizagem) tem recebido muita atenção na pesquisa gerencial nos últimos anos. A ambidestria é concebida (O'REILLY; TUSHMAN, 2008, O'REILLY; TUSHMAN, 2011) como uma capacidade dinâmica que enfatiza o papel da gestão na adaptação, integração e reconfiguração das habilidades e recursos de uma organização, a fim de se adaptar a ambientes em constante mudança (EISENHARDT ;MARTIN, 2000, O'REILLY ;TUSHMAN, 2008, TEECE *et al.*, 1997). Capacidades dinâmicas estão inter-relacionadas com a ambidestria, pois envolvem atividades baseadas em processos existentes e em mercados novos, realizadas repetida e intencionalmente (RAISCH *et al.*, 2009; KATILA; AHUJA, 2002).

O estudo das capacidades dinâmicas tenta explicar a razão pela qual algumas organizações têm um desempenho melhor do que outras, e sugere que mesmo pequenas diferenças na reconfiguração de recursos podem levar a desempenhos altamente diferentes na empresa (ZOTT, 2003). Como argumentam Eisenhardt e Martin (2000), as capacidades dinâmicas “consistem em muitos processos conhecidos, como alusão, desenvolvimento de produtos e tomada de decisões estratégicas”.

Esta pesquisa, projetada como estudo de caso, busca responder à questão: “Como ocorre o conhecimento e exploração das capacidades dinâmicas considerando a ambidestria dinâmica em uma empresa de tecnologia?”.

## 2 CAPACIDADES DINÂMICAS

O termo “dinâmico” refere-se à mudança na natureza do ambiente de negócios. Por isso, chama a atenção para essas atividades, que estão envolvidas na resposta adequada de uma organização às mudanças ambientais de seus negócios. Por sua vez, o termo “capacidade” chama a atenção para a perspectiva das atividades realizadas a nível da empresa (TEECE; PISANO, 1994).

As capacidades dinâmicas tem suas origens na visão baseada em recursos (BARNEY, 1991; PRAHALAD; HAMEL, 1990; WERNERFELT, 1984), que foca em recursos estratégicos que permitem às empresas ganhar e sustentar uma vantagem competitiva. O estudo sobre a categoria de recursos estratégicos, que são valiosos, raros, imperfeitamente inimitáveis e não-substitutivos. Dentro da discussão científica se concluiu que os recursos *em si* não são uma condição suficiente, nem para o desenvolvimento a longo prazo, efetividade organizacional, nem desempenho. Por sua vez, o ponto chave é a capacidade de alocar e usar adequadamente recursos materiais e recursos organizacionais (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; WANG; AHMED, 2007).

As capacidades dinâmicas são “uma das lentes teóricas mais influentes na bolsa de gestão contemporânea” (SCHILKE *et al.*, 2018). É uma estrutura teórica que reflete uma categoria específica de recursos que permitem que as empresas mudem sua base de recursos. Em suma, uma capacidade dinâmica é definida como “a capacidade de uma organização de criar, estender e modificar propositalmente sua base de recursos” (HELFAT *et al.*, 2007, ).

Teece (2012), pioneiro do estudo das capacidades, destaca o fato de que, graças às capacidades dinâmicas, as organizações são capazes de responder oportunamente em tempo hábil aos ambientes de negócios em mudança dinâmica.

A eficácia econômica vem a ser determinada por diversos níveis de capacidade dinâmica. Por exemplo, em certas condições de um modelo de negócio, detectar oportunidades é mais importante que a aquisição estritamente de novos recursos.

O estudo das Capacidades Dinâmicas sugere que os efeitos positivos dessas capacidades são mais intensos em ambientes turbulentos, que são aqueles caracterizados por mudanças que afetam a forma como as empresas competem e respondem às necessidades de seus clientes (HELFAT *et al.*, 2007; TEECE, 2007; TEECE *et al.*, 1997). Nesses contextos, se não houver renovação das capacidades operacionais existentes, as vantagens competitivas alcançadas por uma empresa podem ser perdidas eventualmente (PROTOGEROU; CALOGHIROU e LIOUKAS, 2012). Por outro lado, ambientes turbulentos também podem gerar novas oportunidades, que muitas vezes requerem a reconfiguração de recursos e capacidades existentes em uma empresa para que ela capitalize essas oportunidades (VAN DEN BOSCH; VOLBERDA; DE BOER, 1999). As capacidades dinâmicas são particularmente valiosas em ambientes turbulentos porque “permitem que a empresa integre, construa e reconfigure recursos internos e externos para abordar e moldar ambientes de negócios em rápida mudança” (TEECE ;LEIH, 2016). Abaixo, no Quadro 1, temos uma lista com os principais autores e suas definições para as capacidades dinâmicas.

Quadro 1 – Definições de capacidade dinâmicas

AUTORES	DEFINIÇÃO
Teece et al. (1997)	Habilidade da firma em integrar, construir e reconfigurar competências internamente e externamente, para endereçar ambientes em rápida mudança.
Collis (1994)	Capacidade em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência.
Eisenhardt e Martin (2000)	Processos da firma que usam recursos para corresponder ou criar mudanças de mercado.
Zollo e Winter (2002)	Padrão aprendido e estável de atividade coletiva, baseado em mecanismos de aprendizagem, por meio dos quais a organização sistematicamente gera e modifica suas rotinas operacionais em busca de melhoria na efetividade.
Winter (2003)	Capacidades para operar, estender, modificar ou criar capacidades comuns.
Andreeva e Chaika (2006)	Capacidades dinâmicas são aquelas que habilitam a organização a renovar suas competências-chave conforme ocorrem mudanças no ambiente operacional.
Helfat et al. (2007)	Capacidade de uma organização criar, estender ou modificar sua base de recursos propositadamente
Wang e Ahmed (2007)	Comportamento constantemente orientado a integrar, reconfigurar, renovar e recriar seus recursos e capacidades e melhorar e reconstruir as capacidades chave em resposta às mutações do ambiente, para atingir e sustentar a vantagem competitiva
Bygdas (2006)	Processos de ativar estruturas distribuídas de conhecimento e redes fragmentadas de procedimentos e entendimentos soltos que desenvolvem práticas mais eficientes que não são facilmente imitáveis.
Dosi <i>et al.</i> (2008)	Heurísticas gerenciais e as ferramentas de diagnósticos constituem o cerne das capacidades dinâmicas.
McKelvie e Davidson (2009)	Capacidades dinâmicas como um feixe de outras capacidades (capacidades de geração de ideias; de introdução de rupturas no mercado; e capacidades de desenvolvimento de novos produtos, serviços inovadores e novos processos).
Teece (2007, 2009)	Capacidade de sentir o contexto do ambiente; aproveitar oportunidades; gerenciar ameaças e transformações.

Fonte: Adaptado de Meirelles; Camargo (2014).

Teece (2012) sugere que as capacidades dinâmicas podem ser amplamente organizadas em três grupos de atividades e ajustes: (1) identificação, interpretação e avaliação de uma oportunidade ou ameaça (sensoriamento); (2) implantação de recursos para atender a uma oportunidade ou responder a uma ameaça e criar valor a partir disso (aproveitar oportunidades ou responder a ameaças); e (3) reconfiguração, integração e renovação de recursos e estruturas organizacionais à medida que as condições de mercado mudam (reconfiguração).

Como se pode observar no Quadro 1, não há um consenso do que sejam capacidades dinâmicas; essa discussão já vem se estendendo há décadas, o que se sabe é que cada organização tem uma forma peculiar de conhecê-las e explorá-las, o que nos levam a conclusão que seria muito difícil uma organização imitar de outra.

### 3 AMBIDESTRIA DINÂMICA

A importância de uma melhor gestão como mecanismo de sobrevivência se concentra na gestão interna de uma empresa e destaca recursos e capacidades organizacionais que as empresas podem usar para criar e manter uma vantagem competitiva, a ambidestria organizacional se encaixa perfeitamente nesse cenário.

### 3.1 Ambidestria organizacional

Quando expostas a ambientes dinâmicos e em mudanças, as empresas não têm escolha a não ser gerenciar a tensão entre a simplificação de suas atividades atuais e o desenvolvimento de novas linhas de negócios (DOUGHERTY, 2008, FORD; FORD, 1994, LEWIS, 2000). Eles enfrentam, em essência, o desafio de se engajarem em dois conjuntos separados e não substituíveis de atividades: alinhamento, que eles usam para inovar incrementalmente e manter a coerência entre suas atividades atuais, e adaptabilidade, o que implica uma reconfiguração drástica das atividades para inovar radicalmente (DE VISSER *et al.*, 2010, GIBSON e BIRKINSHAW, 2004, O'CONNOR; DE MARTINO, 2006, SUN; HONG, 2002). Quando se engajam em alinhamento e adaptabilidade simultaneamente, as organizações exibem ambidestria (ADLER *et al.*, 1999, LUBATKIN *et al.*, 2006).

Especificamente, atividades de antecipação e previsão facilitam as capacidades cognitivas da organização para sentir oportunidades emergentes, bem como riscos e permitir que a empresa aprenda sobre seu ambiente em mudança (RHISIART *et al.*, 2015; VECCHIATO, 2015)

A literatura da ambidestria fornece uma rica descrição da *exploitation* e *exploration* como sendo parte integrante da estratégia competitiva de uma empresa (O'REILLY; TUSHMAN, 2013). Aqueles que se envolvem em *exploitation* tendem a refinar e aproveitar seus recursos e capacidades existentes. O destaque é na capitalização de suas competências fundamentais, a fim de se diferenciar e dar valor aos mercados. Em contrapartida, as empresas que estão envolvidas na *exploration* muitas vezes lançam seus olhos em novos horizontes, procuram descobrir recursos úteis e encontrar novas maneiras de fazer as coisas. O foco é a inovação, aprender com o fracasso e ter um pensamento avançado. Como tal, a implementação da ambidestria requer uma estrutura organizacional, liderança e cultura adequadas (RAISCH ; BIRKINSHAW, 2008).

Pesquisadores sugerem que existem três maneiras possíveis de equilibrar *exploitation* e *exploration* (LAVIE; KANG; ROSENKOPF, 2011; TUSHMAN ; O'REILLY, 1996). A primeira é a ambidestria estrutural, onde a organização é estruturada de certa forma para separar as atividades de *exploitation* e *exploration*. Isso pode ser através da separação organizacional, por exemplo, através de diferentes unidades de negócios, ou através de separação funcional ou de domínio, ou seja, domínios de mercado de produtos. Tal abordagem permite que as empresas aproveitem seus clientes e ativos existentes, ao mesmo tempo em que descobrem novos mercados, produtos e soluções. Além disso, as empresas podem equilibrar a *exploitation* e *exploration* em diferentes domínios das atividades, se engajando em novas alianças de P&D, ao mesmo tempo em que colaboram com seus parceiros existentes (LAVIE *et al.*, 2011; STETTNER; LAVIE, 2014).

A segunda é a ambidestria sequencial que ocorre entre longos períodos de *exploitation* e breves rajadas de *exploration*. Essa abordagem implica a separação das atividades entre *exploitation* e *exploration* em diferentes momentos, de modo que as empresas explorem (*exploitation*) em um ponto do tempo e depois explorem (*exploration*) em outro. A separação temporal pode ser conduzida ciclicamente dentro de uma unidade da organização ou reciprocamente em várias unidades (SIMSEK *et al.*, 2009).

A terceira é a ambidestria contextual, onde cada indivíduo da organização tem uma orientação comportamental para dupla capacidade (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; JANSEN *et al.*, 2008). É vista como capacidade organizacional, a fim de se engajar na busca simultânea de atividades de *exploitation* e *exploration* dentro de um contexto organizacional pelo qual os indivíduos atuam (MOM *et al.*, 2019). Essa abordagem aborda ideias coletivas e o elemento da cultura organizacional.

Estes três tipos de ambidestria; **estrutural, sequencial e contextual** foram amplamente investigados (TURNER; SWART; MAYLOR, 2013). Pesquisadores examinaram estruturas, contextos e processos de liderança relevantes subjacentes à forma como a ambidestria é alcançada e suas implicações de desempenho (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).

Analisando esses três tipos de ambidestria uma professora da Universidade de Michigan chamada Yan Chen chegou à conclusão que seria mais proveitoso para as organizações se ao invés de escolher um tipo de ambidestria, elas usassem os três tipos em níveis diferentes da organização e deu a esse novo conceito o nome de ambidestria dinâmica.

### 3.2 Ambidestria Dinâmica

Ao analisar os três tipos existentes de ambidestria, Yang Chen identificou suas vantagens e desvantagens. Quanto à ambidestria contextual ela identificou as seguintes desvantagens:

A ambidestria contextual envolve a suposição de que um único contexto organizacional pode permitir que *exploitation* e *exploration* prosperem, enquanto a *exploitation* e *exploration* podem prosperar em diferentes contextos organizacionais. Quando novas iniciativas não são radicalmente diferentes dos principais negócios de uma empresa, a ambidestria contextual pode permitir que iniciativas exploratórias surjam no contexto organizacional existente. Quando novas iniciativas são radicalmente diferentes do núcleo, no entanto, a ambidestria contextual pode não funcionar. Portanto, não é prático esperar um único contexto organizacional para apoiar tanto a *exploitation* quanto o *exploration*. (CHEN, 2017).

Sobre as desvantagens da ambidestria sequencial:

A ambidestria sequencial também tem seus limites. Embora eficaz no nível do projeto, a ambidestria sequencial é problemática no nível organizacional. Para alcançar a ambidestria sequencial no nível organizacional, as empresas precisam alternar entre modos de exploração e exploração e reconfigurar estratégias, estruturas e processos em conformidade. Tais mudanças podem causar deslocamento nas empresas e podem até destruir as principais capacidades organizacionais (Christensen & Overdorf, 2000). Se as empresas alternarem entre os modos com muita frequência, elas podem não ser capazes de sobreviver no curto prazo, muito menos no longo prazo. Portanto, a ambidestria sequencial, embora essencial no nível do projeto, pode ser problemática no nível organizacional. (CHEN, 2017).

Por fim as desvantagens da ambidestria estrutural:

Embora promissora e prática, a ambidestria estrutural coloca enormes demandas de trabalho nos principais executivos. Exige que os principais executivos gerenciem diferentes unidades com diferentes estruturas, criem novas unidades quando necessário, intervenham nessas unidades seletivamente e coordenem diferentes unidades para alcançar a ambidestria organizacional. No entanto, os principais executivos enfrentam muitas restrições e limitações que podem impedi-los de alcançar ambidestria. Eles podem se tornar o gargalo da ambidestria estrutural e fazer com que a ambidestria estrutural falhe. (CHEN, 2017).

Analisando as vantagens e desvantagens de cada um dos três tipos de ambidestria, ela pegou o que há de melhor em cada um deles e apresentou um novo modelo, a AMBIDESTRIA DINÂMICA. A ambidestria dinâmica acomoda as lógicas contraditórias de exploração e exploração e ajuda a garantir a sobrevivência organizacional e a prosperidade a longo prazo. No entanto, também exige um trabalho considerável. (CHEN, 2017).

A ambidestria estrutural, que separa *exploitation* e *exploration* em unidades de negócios diferentes, ficou no nível corporativo, tendo uma parte das unidades explorando oportunidades de negócios existentes e outras explorando oportunidades radicais.

A ambidestria conceitual, onde cada funcionário pode escolher se quer trabalhar com *exploitation* ou *exploration*, ficaria no nível intermediário no nível das unidades de negócios, onde ele seja encorajado a explorar novas ideias conectados a uma estratégia; sendo assim, o funcionário não precisaria escolher entre uma ou outra, ao criar um contexto organizacional no qual os funcionários de cada unidade de negócio são incentivados a explorar, as empresas permitem que novas ideias e novas iniciativas surjam de maneiras não intencionais.

A ambidestria sequencial, seria destinada ao nível dos projetos, assim a organização teria novas iniciativas de *exploration* sendo maturadas até encontrarem uma modelo de negócio viável e depois poderiam se tornar projetos de *exploitation*, focando na execução. Usando essa técnica não seria preciso mudar a estratégia da empresa a todo momento.

Chen (2017) pegou cada tipo de ambidestria e colocou encaixou no lugar que seria mais bem aproveitado, sendo assim a empresa usaria os três tipos de forma simultânea.

A ambidestria dinâmica combina *insights* e práticas das três formas de ambidestria, permitindo que as empresas percebam os benefícios de diferentes formas de ambidestria e atenuem suas respectivas limitações. Permite que as empresas acomodem as lógicas contraditórias de exploração e exploração e se sobressaiam em ambas (CHEN, 2017)

#### 4 METODOLOGIA

Segundo Marshall (1996), a natureza da pesquisa deve ser classificada de acordo com o tipo do problema que o estudo visa responder. Sendo assim, a abordagem qualitativa é a que melhor se enquadra referente ao problema desta pesquisa, a pesquisa qualitativa é interdisciplinar, não privilegia nenhuma única prática metodológica em detrimento da outra, não possui uma teoria ou um paradigma nitidamente próprio. A pesquisa qualitativa é empregada em muitas disciplinas e não pertence a uma única (DENZIN; LINCOLN, 2006). Este método de pesquisa tem muitas vantagens, incluindo a exploração através da natureza; análise indutiva; revisão abrangente; utilização de dados qualitativos; contato individual e compreensão aprofundada; casos típicos e particulares utilizados como orientação de pesquisa; e *design* de pesquisa flexível.

Esta pesquisa se caracteriza como estudo de caso. Segundo Yin (2016), pesquisa de estudo de caso é definida como um inquérito empírico para investigar “um fenômeno contemporâneo (o 'caso') em profundidade e dentro de seu contexto real, especialmente quando as fronteiras entre fenômeno e contexto podem não ser claramente evidentes”. Trata-se, nessa pesquisa, mais especificamente, de estudo de caso único.

Os procedimentos metodológicos se desenvolveram em duas etapas, primeiramente levantamento de dados, tanto exploratórios quanto bibliográficos, a segunda foi a entrevista realizada *in loco* com um dos coordenadores de equipe de uma das franquias que atua há sete anos na empresa. As entrevistas podem ser realizadas geralmente com um único participante, com perguntas estruturadas, para que sejam feitas da mesma forma todas as vezes, ou semiestruturadas, para permitir que a conversa se desenvolva amplamente em torno do tema (CRESWELL, 1997; ALTHEIDE, 1994; MANSON, 2002). Nesta pesquisa foram utilizadas perguntas semiestruturadas.

Dados secundários foram coletados do site da empresa, artigos e revistas publicados na internet; esse processo é conhecido como triangulação. O levantamento de todas essas informações ocorreu no período de outubro de 2019 à A eficácia econômica vem a ser determinada por diversos níveis de capacidade dinâmica. Por exemplo, em certas condições de um modelo de negócio, detectar oportunidades é mais importante que a aquisição estritamente

de novos recursos. março de 2021, a entrevista foi feita em outubro, antes da pandemia da *COVID 19*.

A justificativa para a escolha desta empresa é que ela lidera o segmento de Tecnologia, todas as franquias estão subordinadas as diretrizes da matriz, anualmente é feito um planejamento, o qual é compartilhado com todas as unidades, todos os recursos de inovações, seja nos produtos ou na gestão, são disponibilizados para uso das unidades que devem manter sempre o padrão de qualidade, correndo o risco de caso não sigam as diretrizes de perder o direito de usar a franquia. Neste estudo a empresa será denominada como Alpha.

## 5 O CASO DA ALPHA

### 5.1 A empresa Alpha

A história da empresa Alpha está relacionada com a vida pessoal do seu antigo *CEO* e fundador. No final da década de 70 ele começou a trabalhar como estagiário em uma empresa que fornecia computadores de grande porte. Na época esses computadores existiam apenas em grandes empresas. Convivendo diariamente com aquelas máquinas e processos, o então estagiário começou a vislumbrar um futuro. Assim começou a concepção da Alpha. Com o advento de computadores portáteis, o dono da empresa e o estagiário se tornaram sócios, criando uma nova empresa, que no futuro mudaria o nome para se tornar a Alpha. No início da década de 90 a Alpha desenvolveu novas estratégias e partiu para o ramo das franquias, visando a liderança do mercado, já mostrando suas tendências ambidestras. Com essa estratégia ela conseguiu alcançar todo o território nacional em pouco tempo, pois nessa década começaram a despontar novas empresas no ramo e o país também entrou no radar de empresas internacionais.

Em 1997 a Alpha decidiu que era a hora de alçar voos mais altos e, como já tinha uma marca consolidada no mercado nacional, depois de muita análise, decidiu que era hora de expandir mercado para outros países, afinal, se eles poderiam vir para o cá ela também poderia migrar para outros, já que seu produto estava em grau de paridade. Mesmo com objetivo de internacionalização a Alpha não deixou de investir no mercado nacional.

No ano de 2000 a Alpha começou o processo de aquisições, algo que mantém até hoje, adquirindo empresas que até então eram concorrentes e agregando a seu portfólio novos produtos, com essa estratégia conseguiu chegar ao topo se tornando a empresa líder de mercado no ramo de sistema de informações, como provedora de soluções completas em software de gestão. Ainda em 2006, simultaneamente às aquisições, a Alpha foi a primeira empresa do setor, em toda a América Latina, a entrar no mercado de ações por meio da abertura de capital e lançamento de ações na Bovespa. Em sua estrutura, a Alpha possui cinco centros de desenvolvimento de software, quatro localizados no Brasil — em São Paulo, Minas Gerais, Santa Catarina e Rio Grande do Sul — e um no México, totalizando aproximadamente 10 mil funcionários e mais de 30 mil clientes. Além disso, a Alpha possui mais de 60 franquias localizadas no Brasil e no exterior.

A seguir, teremos as respostas para os questionamentos levantados por este estudo de caso de acordo com as observações e análises feitas pelo pesquisador.

### 5.2 Ambidestria organizacional e a empresa Alpha

A empresa Alpha é a maior empresa de tecnologia da América Latina, pioneira e líder de mercado em ERP (*Enterprise Resource Planning* ou sistema de gestão integrado) no Brasil e a sexta no mundo. Um fato muito importante sobre a Alpha é que desde o seu nascimento ela sempre teve a atenção voltada para o cliente — o lema dela é “*nós somos o que nossos clientes são*” —, sempre indo em busca de sanar o que ele precisava, tanto que um dos seus *softwares*



principais foi projetado para ser moldado de acordo com a necessidade dos clientes, seja ele grande, médio ou pequeno.

Assim, já nasceu ambidestra, pois seu *CEO* e fundador sempre teve o perfil inovador. Ao longo da história da Alpha se pode observar que a empresa sempre teve características de ambidestria, principalmente no *exploitation* e *exploration*. Se formos imaginar como era o mercado de *softwares* na década de 80, se chega à conclusão do quanto esse investimento foi arriscado, já no início da estruturação da empresa se pode observar a ambidestria organizacional a partir da seleção dos meios de reconfiguração de recursos, era uma empresa que trabalhava com computadores de grande porte. Com a chegada dos computadores portáteis fizeram a migração mas aproveitando as estruturas que já tinham, deixaram de ser uma empresa de *hardware* para *software*, houve mudança na estrutura organizacional, tecnológica e gestão. A partir da perspectiva do entrevistado as mudanças ocorridas foram de natureza incrementais, não foi possível identificar inovação disruptiva.

Segundo Chen (2017) cada forma de ambidestria organizacional tem suas vantagens e desvantagens. Cada uma é útil, mas incompleto, propondo, assim, uma nova forma de ambidestria, ambidestria dinâmica, que utiliza todas as três formas de ambidestria organizacional em diferentes níveis organizacionais.

É exatamente o que ocorre na *Alpha*, foi identificado os três tipos de ambidestria ocorrendo em níveis diferentes da empresa, na sua concepção havia uma predominância de ambidestria sequencial, pois primeiro se buscava ideias de um novo produto ou um produto já em fase de desenvolvimento, depois de validar esse produto se partia para parte da execução. Com o crescimento da empresa novos conceitos de ambidestria foram sendo inseridos.

No caso da *Alpha*, a empresa alcança a ambidestria estrutural utilizando estruturas mecanicistas para gerenciar algumas funções como finanças e jurídico, pois são funções que seguem regras rígidas que não podem ser inovadas da noite para o dia, algumas regulamentações devem ser seguidas à risca, enquanto usa estruturas flexíveis para gerenciar outras funções, como Pesquisa & Desenvolvimento e inovação. A empresa possui uma incubadora de *start-up's* que além de assimilar as que agregam valor a empresa também fazem a ponte entre *start-up's* que podem sanar problemas de seus clientes. A empresa tem um ecossistema de inovação interno e externo, como exemplo podemos citar um escritório dentro de uma universidade no Vale do Silício.

A *Alpha* incentiva seus funcionários a serem inovadores, sempre os desafiando a pensarem “*fora da caixa*” e apoiando projetos paralelos, com esse sistema várias soluções para problemas vieram de dentro da empresa, erros não são punidos e sim celebrados, pois para se ter ideias inovadoras é normal que erros façam parte desse processo, eles possuem vários sistemas de compensação para seus funcionários, que vão além do financeiro, pois nem sempre essa é a recompensa que funciona para todos. Aqui percebemos a ambidestria contextual.

Além disso, a *Alpha* facilita a Ambidestria sequencial no nível do projeto, a empresa possui projetos de natureza incremental sendo maturados ao lado de projetos de *exploration* como soluções de AI (inteligência Artificial) ou investir em sistemas financeiros (*FINTECH*).

Fazendo uma análise da sua linha do tempo, podemos observar como ela sempre foi em busca de inovações:

- 1997 – Iniciou seu processo de internacionalização;
- 2000 – Iniciou seu processo de aquisições e fusões;
- 2006 – Primeira empresa do setor em toda América Latina a entrar no mercado de ações por meio de abertura de capital e lançamento de ações na Bovespa.

A empresa ao longo da sua jornada contribuiu muito para transformação digital das empresas e do mercado brasileiro.

### 5.3 Conhecimento e exploração das capacidades dinâmicas na empresa Alpha

Não existe uma definição exata do que sejam capacidades dinâmicas, apenas conceitos que mudam ou se complementam de acordo com a definição de autores diferentes; nem um manual de como desenvolvê-las, pois, o que funciona em uma empresa pode não funcionar em outra, mesmo que ambas sejam semelhantes e atuem no mesmo segmento. O que se sabe de fato é que elas existem e precisam ser conhecidas e exploradas para um melhor funcionamento e manutenção da empresa.

Collis (1994) define capacidade dinâmica como a capacidade da firma em inovar mais rapidamente ou de forma melhor do que a concorrência. A *Alpha* sempre buscou estar à frente dos seus concorrentes, sendo que muitas empresas que nasceram junto com ela acabaram não alcançando nem a primeira década de sobrevivência, algumas foram adquiridas pela Alpha ao longo do tempo, em 2008 a empresa deu um grande passo, comprou a segunda maior empresa de *software*, alcançando com essa aquisição 40% do mercado nacional.

Na visão de alguns autores, não basta mudar e/ou inovar, é preciso que a mudança seja sistemática e repetitiva, baseada em processos e ou rotinas (EISENHARDT; MARTIN, 2000; WINTER, 2003; ZOLLO; WINTER, 2002), mas uma característica marcante da Alpha é essa, como supracitado, ela sempre foi em busca de passos maiores, mas não o fez de forma aleatória, foram ações estudadas e analisadas. Elas não surgem do nada, são geralmente o resultado de experiência e aprendizagem dentro das organizações (KUULUVAINEN, 2012).

Nos episódios de internacionalização e processo de aquisições foram identificadas algumas práticas que estão relacionadas diretamente às capacidades dinâmicas (JANTUNEN; ELLONEN; JOHANSSON, 2012; KUULUVAINEN, 2012; TEECE, 2009) de *sense, seize e reconfiguring*: que são práticas de busca de oportunidades, práticas de aproveitamento de oportunidades e aquisição de recursos, e práticas de reconfiguração de recursos.

A empresa *Alpha* conhece bem suas capacidades dinâmicas e sabe como usá-las nos momentos oportunos, pois uma empresa que sempre prezou pela inovação, sempre estará à frente de outras. Já foi dito anteriormente que as capacidades dinâmicas são melhor desenvolvidas em ambientes turbulentos, a *Alpha*, mesmo em momentos de crise, conseguiu manter sua posição no mercado, nem a abertura do mercado nos anos 90 conseguiu inibir seu crescimento, enquanto empresas nacionais ficaram inibidas com a concorrência externa, ela viu ali uma oportunidade, uma vez que seus produtos estavam em par de igualdade com os produtos estrangeiros. A *Alpha* buscou criar um modelo de negócio que alavancasse a nova oportunidade de mercado apresentada pelas tecnologias digitais. Implantou recursos dinâmicos exploratórios, em consonância com sua orientação de direção de mercado. Essas capacidades dinâmicas foram sustentadas por processos de detecção, apreensão e reconfiguração exploratórias, modificando o modelo de negócios da *Alpha* para atender às (novas) necessidades dos clientes

Seu *CEO* fundador e a alta administração adotaram uma abordagem reativa no refino da proposta de valor em resposta a *insights* do aprendizado orientado ao cliente. Seu foco no cliente ajudou a transformar o *Alpha* de uma desenvolvedora de software para um provedor de serviços integrado. Os esforços ágeis de investimento da *Alpha*, principalmente por meio de processos informais de tomada de decisão, visavam construir recursos para responder rapidamente às necessidades e solicitações dos clientes.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo buscou identificar como ocorre o conhecimento e exploração das capacidades dinâmicas considerando a ambidestria dinâmica em uma empresa de Tecnologia. Neste sentido, as categorias de estudo são: Ambidestria dinâmica e capacidades dinâmicas. Esta pesquisa estende nossa compreensão prévia das tensões de ambidestria em vários níveis

organizacionais. Estudos anteriores mostraram que a ambidestria desempenha um papel positivo no desempenho de uma empresa, dentro das restrições fornecidas pelo contexto organizacional (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Pesquisas também revelaram que o dilema da ambidestria existe em diferentes unidades e em todos os níveis da empresa.

Raisch e Hotz (2010) indicam em seu trabalho que, em ambientes dinâmicos, as organizações são principalmente orientadas para o *explotation*. Em ambientes estáveis, porém, as organizações preferem uma orientação para *exploitation* ou mais equilibrada (KAUPPILA, 2010; LAVIE *et al.*, 2010)

No caso estudado se evidencia o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, assim a organização pode ser considerada ambidestra, a empresa já nasceu ambidestra, um fato interessante a ser observado é se seu segmento de mercado que favoreceu essa ambidestria nata. Além de ser ambidestra foi evidenciado que a ambidestria está presente em todos os níveis da empresa, sendo possível identificar os três tipos de ambidestria sendo aproveitados da melhor forma possível nos lugares onde melhor se encaixam.

As inovações sempre foram constantes na empresa *Alpha*, sendo em sua grande proporção inovações incrementais, mas há algo sendo observado nos últimos cinco anos que aponta uma tendência para inovações radicais. Como se pode observar ao longo deste trabalho existe uma tríade: Inovação-ambidestria-capacidades dinâmicas, algo que a *Alpha* sempre usou de forma favorável e fez diferença para garantir sua sobrevivência ao longo de três décadas. Esse êxito se deve ao fato de a empresa ter suas diretrizes bem definidas, com processos todos voltados para inovação em todas as camadas da empresa. Ela conhece bem suas capacidades dinâmicas, ainda que não as nomeie assim.

O estudo das capacidades dinâmicas vem sendo desenvolvido há mais de duas décadas, entretanto a forma como tais capacidades se desenvolvem é um tema que vem permanecendo obscuro, pela falta de elementos que pudessem possibilitar esta análise. Colocar a capacidade de inovação firmemente dentro dessa estrutura teórica abre novos caminhos para se entender como as capacidades dinâmicas de uma organização influencia seus processos e resultados de inovação. Uma implicação importante é que a inovação pode ser considerada um domínio funcional, uma das chaves para capacidades dinâmicas (BREZNIK; HISRICH, 2014, SCHILKE *et al.*, 2018).

Além disso, e talvez igualmente interessante, descobrimos que tais capacidades se tornam mais valiosas quando as empresas se deparam com níveis crescentes de complexidade, sugerindo que algumas empresas não são apenas melhores em inovação como um processo, mas também melhores em manobrar a complexidade. Como exemplo temos a *Alpha* a líder de mercado no seu segmento a muitos anos. Capacidades dinâmicas é um atributo variável da organização e está inter-relacionado com a ambidestria, pois envolve atividades baseadas em processos existentes e em mercados novos, de forma intencional (RAISCH *et al.*, 2009; KATILA; AHUJA, 2002).

Em estudo futuro seria interessante investigar como empresas de outros setores reconhecem e usam suas capacidades dinâmicas, se em outros segmentos de mercado esse reconhecimento é um processo mais fácil ou difícil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADLER, P., GOLDOFTAS, B., & LEVINE, D. **Flexibilidade versus eficiência? Um estudo de caso de mudanças de modelos no sistema de produção da Toyota.** *Organization Science*, 10, 43–68. 1999.

- ALTHEIDE DL, JOHNSON JM. **Criteria for assessing interpretive validity in qualitative research.** In: Denzin NK, Lincoln YS, editors. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1994.
- AMIT, R., SCHOEMAKER, P.J.H., **Strategic assets and organizational rent.** *Strat. Manag. J.* 14 (1), 33–46.1993 <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>.
- ANDREEVA, T.; CHAIKA, V. **Dynamic Capabilities: what they need to be dynamic?** Saint Petersburg: St. Petersburg State University, 2006.
- ATUAHENE-GIMA, K. **Resolving the capability-rigidity paradox innovation in newproduct.** *Journal of Marketing*, 69,61–83.2005.
- BARNEY, J., **Firm resources and sustained competitive advantage.** *J. Manag.* 17 (1), 99–120. 1991 <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.
- BEER., M., S.C. VOELPEL, M. LEIBOLD, E.B. TEKIE **Strategic management as organizational learning: Developing fit and alignment through a disciplined process** *Long Range Planning*, 38 , pp. 445-465. 2005.
- BENNER, M. J., TUSHMAN, M. L. **Exploitation, Exploration, And Process Management: The Productivity Dilemma Revisited.** *Academy of Management Review*, 28(2), 238-256, 2003.
- BYGDAS, A. L. **Enacting dynamic capabilities in distributed organisational environments.** *Proceedings of the EGOS Conference, Bergen, Norway*, 22.2006.
- CHEN, Y. **Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation.** *Business Horizons* Vol 60, 3, pp 385-394. 2017.
- CHRISTENSEN, C. M. **The innovator’s dilemma: When new technologies cause great firms to fail.** Boston: Harvard Business Press.1997.
- COLLIS, D.J. **Research note: how valuable are organizational capabilities?** *Strateg. Manag. J.* 15 (Winter Special issue), 143–152.1994.
- CRESWELL JW. **Qualitative inquiry and research design: choosing among five traditions.** Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1998.
- CROSSAN, M., VERA, D., & NANJAD, L. **Transcendent leadership: Strategic leadership in dynamic environments.** *The Leadership Quarterly*, 19, 569–581 .2008.
- DENZIN NK, LINCOLN YS. **Introduction: entering the field of qualitative research.** In: Denzin NK, Lincoln YS, editors. Handbook of qualitative research. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1994
- DOSI, G., FAILLO, M., & MARENGO, L. **Organizational capabilities, patterns of knowledge accumulation and governance.** *Organization*, 29(8/9), 1164-1185. 2008 doi: 10.1177/0170840608094775

- EISENHARDT, K.M., MARTIN, J.A. **Dynamic capabilities: what are they?** *Strat. Manag. J.* 21 (10–11), 1105–1121. 2000 [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/113.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/113.0.CO;2-E).
- GIBSON, C. B., BIRKINSHAW, J. **The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity.** *Academy of Management Journal*, 47, 209–226, 2004.
- GIBSON, C. B., BIRKINSHAW, J. **The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity.** *Academy of Management Journal*, 47, 209–226, 2004.
- GUBA EG, LINCOLN YS. **Competing paradigms in qualitative research.** In: Denzin NK, Lincoln YS, editors. *Handbook of qualitative research*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications; 1994.
- Helfat, C.E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., Winter, S.G. **Dynamic Capabilities: Understanding Strategic Change in Organizations.** Blackwell Pub.2007.
- JANSEN, J. J. P., GEORGE, G., VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W. **Senior team attributes and organizational ambidexterity: The moderating role of transformational leadership.** *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007, 2008.
- JANTUNEN, A.; ELLONEN, H. K.; JOHANSSON, A. **Beyond appearances – Do dynamic capabilities of innovative firms actually differ?** *European Management Journal*, 30(2), p.141-155, 2012.
- KATILA, R.; AHUJA, G. **Something old, something new: a longitudinal study of search behavior and new product introduction.** *Academy of Management Journal* 45(6): 1183-1194, 2002.
- KAUPPILA, O. P. **Creating ambidexterity by integrating and balancing separate interorganizational partnerships.** *Strategic Organization*, 8, 283–312.2010.
- KUULUVAINEN, A. **How to concretize dynamic capabilities? Theory and examples.** *Journal of Strategy and Management*, 5(4), p. 381-392, 2012.
- KUZEL AJ, LIKE RC. **Standards of trustworthiness for qualitative studies in primary care.** In: Norton PG, Steward M, Tudiver F, Bass MJ, Dunn EV, editors. *Primary care research*. Newbury Park, CA: Sage Publications; 1991.
- LAVIE, D. STETTNER, U.; TUSHMAN, M. L. **Exploration and exploitation within and across organizations.** *The Academy of Management Annals*, 4(1), 109- 155, 2010.
- LAVIE, D., KANG, J., & ROSENKOPF, L. **Balance within and across domains: the performance implications of exploration and exploitation in alliances.** *Organization Science*, 22(6).2011.
- LEONARD-BARTON, D. **Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product.** *Strategic Management Journal*, v.13, p. 111- 125, 1992.
- MARCH, J. G. **Exploration and exploitation in organizational learning.** *Organization Science*, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

- MARSHALL, M. N. **The key informant techniques**. Family Practice, v. 13, n. 1, p. 92-97, 1996.
- MASON J. **Qualitative researching**. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Ltd.; 2002.
- MEIRELLES, D. S.; CAMARGO, A. A. B. **Capacidades Dinâmicas: O Que São e Como Identificá-las?** Revista de Administração Contemporânea, 18, p. 41-64, 2014.
- MOM, T. J. M.; VAN DEN BOSCH, F; VOLBERDA, H. W. **Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms**. Organization Science, 20 (4), p. 812-828, 2009.
- O'REILLY, C.; TUSHMAN, M. L. **Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma**. Research in Organizational Behavior, 28, p. 185-206, 2008.
- O'REILLY, C.A., TUSHMAN, M.L. **Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit**. California Management Review, 53 5-22, 2011.
- PRAHALAD, C. K., & DOZ, Y. L. **The multinational mission: balancing local demands and global vision**. New York: Free Press. 1987.
- PROTOGEROU, A., CALOGHIROU, Y., & LIOUKAS, S. **Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance**. Industrial and Corporate Change, 21(3), 615–647.2012
- RAISCH, S., BIRKINSHAW, J., PROBST, G., TUSHMAN, M. L. **Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance**. Organization Science, 20(4), 685-69, 2009.
- RICE PL, EZZY D. **Qualitative research methods**. South Melbourne, Australia: Oxford University Press; 2000.
- ROGERS, E. M. **Diffusion of innovations** (5th ed.). New York: Free Press. 2003.
- SCHILKE, O., HU, S., HELFAT, C.E., 2018. **Quo vadis, dynamic capabilities? A contentanalytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research**. Acad. Manag. Ann. 12 (1), 390–439. <https://doi.org/10.5465/annals.2016.0014>.
- SCHUMPETER, J. **Creative Destruction. Capitalism, Socialism and Democracy** Harper & Row, New York.1942.
- SECKER J, WIMBUSH E, WATSON J, MILBURN K. **Qualitative methods in health promotion research: some criteria for quality**. Health Educ J .1995.
- SIMSEK, Z., HEAVEY, C., VEIGA, J. F., & SOUDER, D. **A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations antecedents, and outcomes**. Journal of Management Studies, 45(5), 864–894. 2009.

TEECE, D. J. **Dynamic Capabilities and Strategic Management**. New York: Oxford University Press. 2009.

TEECE, D. J. **Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance**. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350.2007.

TEECE, D., LEIH, S. **Uncertainty, innovation, and dynamic capabilities: an introduction**. *Calif. Manag. Rev.* 58 (4), 5–12. 2016.<https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.5>.

TEECE, D.J. **Dynamic capabilities: routines versus entrepreneurial action**. *J. Manag. Stud.* 49, 1395–1401.2012. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01080.x>.

TEECE, D.J., PISANO, G. **The dynamic capabilities of firms: an introduction**. *Ind. Corp. Change* 3 (3), 537–556.1994. <https://doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>.

TEECE, D.J., PISANO, G., SHUEN, A. **Dynamic capabilities and strategic management**. *Strat. Manag. J.* 18 (7), 509–533. 1997.[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:73.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:73.0.CO;2-Z).

TURNER, N.; SWART, J.; MAYLOR, H. **Mechanisms for managing ambidexterity: A review and research agenda**. *International Journal of Management Reviews*, 15(3), p. 317-332, 2013

TUSHMAN, M. L., & O'REILLY, C. A. **Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change**. *Managing Innovation and Change*, 1996.

VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W., & DE BOER, M. **Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities**. *Organization Science*, 10(5), 551–568.1999.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. **Dynamic capabilities: A review and research agenda**. *International Journal of Management Reviews*. 9, 31–51, 2007.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. *Strategic Management Journal*, 5, p. 171–180, 1984.

WINTER, S. G. **Understanding dynamic capabilities**. *Strategic Management Journal*, 34 (10) P. 991-995, 2003.

ZOLLO, M.; WINTER, S. **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**. *Organization Science*, 13(3), 2002.

ZOLLO, M.; WINTER, S. **Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities**. *Organization Science*, 13(3), 2002.

ZOTT, C. **Dynamic capabilities and the emergence of intraindustry differential firm performance: insights from a simulation study**. *Strat. Manag. J.* 24 (2), 97–125. 2003. <https://doi.org/10.1002/smj.288>.