

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
DIRETORIA DE PESQUISA, PÓS-GRADUAÇÃO E INOVAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO E NEGÓCIOS
NÍVEL MESTRADO**

BIANCA HECK HAAS

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS
FAMILIARES:**

Diretrizes para Alcançar o Equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*

Porto Alegre

2025

BIANCA HECK HAAS

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS
FAMILIARES:**

Diretrizes para Alcançar o Equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Porto Alegre

2025

H112a Haas, Bianca Heck.

Ambidestria organizacional em pequenas e médias indústrias familiares: diretrizes para alcançar o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* / Bianca Heck Haas – 2025.

103 f. : il. color. ; 30 cm.

Dissertação (mestrado) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios, Porto Alegre, 2025.

“Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.”

1. Ambidestria organizacional.
 2. Inovação.
 3. Pequenas e médias empresas.
 4. Empresas familiares.
 5. Exploitation.
 6. Exploration.
- I. Título.

CDU 658.114.7

BIANCA HECK HAAS

**AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS
FAMILIARES:**

Diretrizes para Alcançar o Equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*

Dissertação apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Gestão e negócios, pelo Programa de Pós-Graduação em Gestão e Negócios da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS

Aprovado em

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido - UNISINOS

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan - UNISINOS

Prof. Dr. Ronaldo Parente - FIU

Ao meu marido e orientador, que esteve ao meu lado em cada passo, me mostrando o caminho do amor e a importância do conhecimento. E ao meu filho, que é minha maior motivação, meu lembrete diário de que sempre vale a pena tentar ser melhor.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Darci e lolanda, pelo exemplo de vida que me deram e pela compreensão da minha ausência.

Ao meu filho Pedro, por ser minha melhor companhia.

Ao meu marido Ivan, por me amar, apoiar e mostrar que sou capaz.

Ao meu irmão Bruno, pela parceria e amizade.

Ao Grupo Baw Brasil, meus sócios e colegas, por apoiarem a realização do meu curso de mestrado e contribuírem para este trabalho.

Aos meus amigos empresários e seus funcionários que contribuíram para este trabalho.

Aos meus colegas de mestrado, com quem aprendi que amizade não tem idade.

A todos que contribuíram de alguma forma para este trabalho.

RESUMO

A inovação é um fator essencial para a sobrevivência e competitividade das indústrias familiares, especialmente no contexto das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), que enfrentam restrições de recursos, estruturas enxutas e alta complexidade gerencial. Essas empresas enfrentam o desafio constante de equilibrar a busca por inovação com a necessidade de manter a eficiência operacional, gerando tensões que surgem das escolhas entre garantir a produtividade no presente e investir na inovação para o futuro, entre manter a estabilidade e buscar adaptabilidade, entre preservar o conhecido e explorar o novo. A ambidestria organizacional, entendida como a capacidade de equilibrar *exploration* (inovação e experimentação) e *exploitation* (eficiência e aproveitamento de competências existentes), surge como uma abordagem promissora para lidar com essas tensões. No entanto, esse equilíbrio é desafiador e envolve riscos, como perda de conhecimento, conflitos internos e resistência à mudança. Esta pesquisa teve como objetivo propor diretrizes práticas para que PMEs familiares industriais possam gerenciar essas tensões de forma eficaz. O estudo adotou uma abordagem qualitativa, por meio de casos múltiplos, com entrevistas em profundidade, observação participante e análise documental. Os resultados revelam evidências híbridas de ambidestria contextual, estrutural e baseada em liderança, além de tensões recorrentes ligadas à sucessão familiar, multifuncionalidade, gestão de riscos e cultura organizacional. A pesquisa entrega diretrizes estratégicas e operacionais que auxiliam na construção de práticas gerenciais mais equilibradas, adaptáveis e sustentáveis.

Palavras-chave: ambidestria organizacional; exploitation; exploration; inovação; pequenas e médias empresas (PMEs); empresas familiares.

ABSTRACT

Innovation is a key factor for the survival and competitiveness of family-owned industrial firms, particularly within the context of Small and Medium-sized Enterprises (SMEs), which face resource constraints, lean structures, and high managerial complexity. These firms constantly grapple with the challenge of balancing the pursuit of innovation with the need to maintain operational efficiency, generating tensions that arise from choices between ensuring present-day productivity and investing in future innovation, between maintaining stability and seeking adaptability, and between preserving the known and exploring the new. Organizational ambidexterity - understood as the ability to balance exploration (innovation and experimentation) and exploitation (efficiency and refinement of existing capabilities) - emerges as a promising approach to address these tensions. However, achieving this balance is challenging and involves risks such as knowledge loss, internal conflicts, and resistance to change. This study aims to propose practical guidelines to help family-owned industrial SMEs manage these tensions effectively. A qualitative multiple-case study was conducted, involving in-depth interviews, participant observation, and document analysis. The findings reveal hybrid evidence of contextual, structural, and leadership-based ambidexterity, as well as recurring tensions related to succession, multifunctionality, risk management, and organizational culture. The research delivers strategic and operational guidelines to support the development of more balanced, adaptable, and sustainable management practices.

Key-words: organizational ambidexterity; exploitation; exploration; innovation; small and medium-sized enterprises (SMEs); family-owned businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tensões entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	23
Figura 2 - Diferentes abordagens para gerenciar ambidestria	25

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Resumo comparativo dos tipos de inovação.....	21
Quadro 2 - O escopo da organização ambidestra.....	22
Quadro 3 – Modelos de ambidestria organizacional	31
Quadro 4 – Classificação do porte das empresas.....	33
Quadro 5 – Representatividade das PMEs e das empresas familiares no Brasil.....	34
Quadro 6 – Comparativo das principais diferenças entre grandes empresas e PMEs	34
Quadro 7 – Pontos fortes e fracos das empresas familiares por categoria de análise	40
Quadro 8 – Entrevistas Realizadas	50
Quadro 9 – Categorias de análise	53
Quadro 10 – Comparativo entre <i>exploitation</i> , <i>exploration</i> e tensões das unidades de análise por unidade de análise.....	64
Quadro 11 – Tensões e facilitadores da ambidestria nas unidades de análise.....	78

LISTA DE SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
BNDES	Banco de Desenvolvimento Econômico e Social
ERP	Planejamento de Recursos Empresariais
EUA	Estados Unidos da América
ISO	Organização Internacional de Normalização
PIB	Produto Interno Bruto
PME	Pequenas e Médias Empresas
PwC	PricewaterhouseCoopers
RS	Rio Grande do Sul
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
TPS	Sistema Toyota de Produção

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	12
1.1 OBJETIVOS	14
1.1.1 Objetivo geral	14
1.1.2 Objetivos específicos	14
1.2 JUSTIFICATIVA	14
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	16
2.2 INOVAÇÃO	20
2.3 AS TENSÕES E OS <i>TRADE-OFFS</i> ENTRE <i>EXPLORATION</i> E <i>EXPLOITATION</i>	21
2.4 MODELOS DE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	26
2.4.1 Ambidestria Estrutural.....	26
2.4.2 Ambidestria Contextual.....	27
2.4.3 Ambidestria Baseada em Liderança	28
2.4.4 Ambidestria Sequencial.....	29
2.5 PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS (PMES) FAMILIARES E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL	32
2.6 INTEGRAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DAS PMES FAMILIARES COM O EQUILÍBRIO DAS TENSÕES ENTRE <i>EXPLORATION</i> E <i>EXPLOITATION</i> E OS MODELOS DE AMBIDESTRIA	41
3 MÉTODO	45
3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA.....	45
3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA.....	46
3.3 COLETA DE DADOS	47
3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS	51
3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS	54
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS	55
4.1 DESCRIÇÃO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL DA PME1	55
4.2 DESCRIÇÃO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL DA PME2	58
4.3 DESCRIÇÃO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL DA PME3	60
4.4 COMPARATIVO ENTRE AS PMES	63
4.5 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS TENSÕES POR CATEGORIAS DE ANÁLISE	65

4.5.1 Gestão de Pessoas	65
4.5.2 Recursos	70
4.5.3 Gestão de Riscos	72
4.5.4 Cultura	74
4.5.5 Cadeia e Tomada de Decisões	76
4.6 TENSÕES E FACILITADORES NA GESTÃO DA AMBIDESTRIA	77
4.6.1 Discussão dos padrões e diferenças entre as empresas	79
4.7 INTEGRAÇÃO COM O MODELO TEÓRICO	81
4.7.1 Evidências de ambidestria contextual, estrutural ou de liderança	81
5 DIRETRIZES PARA O EQUILÍBRIO ENTRE <i>EXPLORATION E EXPLOITATION</i> NAS PMES FAMILIARES	82
5.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS	83
5.2 DIRETRIZES OPERACIONAIS	87
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	90
REFERÊNCIAS	93
ANEXO 1 – QUESTÕES NORTEADORAS PARA USO NAS ENTREVISTAS COM FUNDADOR/PROPRIETÁRIO	98

1 INTRODUÇÃO

A capacidade de inovar e se adaptar às mudanças do mercado é essencial para a sobrevivência e crescimento das empresas. No caso das Pequenas e Médias Empresas (PMEs), essa capacidade se torna ainda mais crítica devido às suas limitações de recursos e à alta competitividade do mercado. Empresas inovadoras têm uma probabilidade significativamente maior de superar seus concorrentes e alcançar um desempenho financeiro superior (Am et al., 2020). A inovação, portanto, não é apenas uma fonte de competitividade, mas uma necessidade vital para as PMEs.

As PMEs desempenham um papel fundamental e relevante para o desenvolvimento econômico e social do Brasil, representando 99% das empresas existentes, 54% dos empregos formais e contribuindo com 30% do Produto Interno Bruto (PIB) (SEBRAE, 2021). Este cenário ressalta a importância de estudar e entender os mecanismos que podem promover a inovação dentro dessas organizações. As PMEs são frequentemente vistas como motores de inovação e flexibilidade devido à sua capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado e às novas oportunidades (Almeida, 2024).

Apesar da sua importância econômica, as PMEs enfrentam inúmeros desafios para inovar. Entre os principais problemas gerenciais estão a falta de recursos financeiros, a escassez de mão de obra qualificada e a ausência de uma estrutura organizacional que suporte a inovação (Arroio; Scerri, 2018; Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). Além disso, muitas PMEs têm dificuldade em equilibrar as demandas de eficiência operacional com a necessidade de explorar novas oportunidades (Voss; Voss, 2013). A maioria das PMEs são de natureza familiar, e sua influência na gestão é um ponto a destacar, pois segundo a literatura, as empresas familiares frequentemente apresentam vantagens e desvantagens relacionadas com sua própria idiossincrasia (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). A necessidade de fazer escolhas entre o novo e o existente é um dos principais dilemas enfrentados por essas empresas.

A ambidestria organizacional surge como uma lente de análise promissora para abordar esses desafios. Ambidestria refere-se à capacidade de uma organização em balancear a exploração de novas oportunidades (*exploration*) e a exploração de capacidades existentes (*exploitation*). Conforme apontado por March (1991), *exploration* envolve atividades como pesquisa, inovação e experimentação, enquanto

a *exploitation* foca na eficiência, melhoria e implementação de processos. O equilíbrio entre essas duas atividades é essencial para a sustentabilidade e o crescimento a longo prazo das empresas.

A maioria dos estudos sobre ambidestria foca em grandes organizações, como exemplificado por Tushman et al. (1996), O' Reilly et al. (2008) e Gibson e Birkinshaw (2004). Em contrapartida, são escassos os estudos dedicados às PMEs, com algumas exceções notáveis como os trabalhos de Lubatkin et al. (2006) e Wenke et al. (2021).

A aplicação do conceito de ambidestria em PMEs familiares é particularmente relevante devido às características únicas dessas empresas. Como PMEs não são versões menores de grandes empresas, o conhecimento existente não necessariamente se aplica a elas (Wenke; Zapkau; Schwens, 2021). Para entender como as PMEs podem lidar com as tensões entre *exploration* e *exploitation*, é fundamental compreender a relevância e as características específicas das organizações de pequeno e médio porte.

As PMEs possuem vantagens significativas devido à sua menor burocracia e maior agilidade (Ghobadian; Gallear, 1996) o que lhes permite implementar estratégias de ambidestria de forma mais eficaz em comparação com grandes corporações (Voss; Voss, 2013). No entanto, para que essa implementação seja bem-sucedida, é necessária uma gestão habilidosa capaz de equilibrar as demandas conflitantes de *exploration* e *exploitation*. Esse equilíbrio é um desafio crítico, especialmente para organizações menores e emergentes que frequentemente carecem dos recursos, capacidades e experiência necessários (Voss; Voss, 2013). Apesar dessas dificuldades, empresas ambidestradas demonstram maior capacidade de inovar e se adaptar a mudanças, um fator crucial para a sobrevivência das PMEs em ambientes altamente competitivos (O'Reilly; Tushman, 2013).

Dado o contexto descrito, a questão central que este estudo buscou responder foi: **Como as PMEs familiares podem equilibrar as tensões entre *exploration* e *exploitation* para promover a inovação e garantir sua sustentabilidade atual e a longo prazo?** Assim, este estudo investiga como PMEs familiares industriais lidam com as tensões entre *exploration* (inovação e busca de novas oportunidades) e *exploitation* (eficiência e aproveitamento de competências existentes), utilizando a ambidestria organizacional como lente teórica. A pesquisa foi conduzida por meio de um estudo de casos múltiplos, de natureza qualitativa, envolvendo três PMEs familiares. A coleta de dados incluiu entrevistas em profundidade com fundadores e

gestores, observação participante e análise documental. Os resultados revelam que, embora essas empresas enfrentem restrições significativas, como escassez de recursos e resistência à mudança, elas também possuem características que favorecem a ambidestria, como multifuncionalidade, proximidade entre gestão e operação e flexibilidade organizacional. Foram identificadas evidências híbridas de ambidestria contextual, estrutural e baseada em liderança, com diferentes graus de maturidade e integração entre os modelos. A presença de liderança engajada, a flexibilidade estrutural e uma cultura organizacional receptiva se mostraram facilitadores, enquanto a fragmentação da gestão, a resistência à mudança e a escassez de recursos atuaram como barreiras. A partir desses achados, foram propostas diretrizes práticas para apoiar PMEs familiares na construção de estratégias mais equilibradas e sustentáveis.

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste estudo consiste em propor diretrizes de como as PMEs familiares podem lidar com as tensões entre *exploration* e *exploitation* nas inovações.

1.1.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos para o alcance do objetivo geral são:

- a) analisar como as organizações das PMEs lidam com os diferentes tipos de inovação (*exploration* e *exploitation*);
- b) identificar e analisar como se dá a tensão entre *exploitation* e *exploration* no processo de inovação das PMEs familiares;
- c) identificar variáveis que afetam o equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*.

1.2 JUSTIFICATIVA

As Pequenas e Médias Empresas (PMEs) representam 99% das empresas brasileiras, sendo responsáveis por mais da metade dos empregos formais e por uma

parcela significativa do Produto Interno Bruto (PIB). Dentro desse universo, as PMEs familiares ocupam posição estratégica, tanto pela sua relevância econômica quanto pela sua capacidade de gerar inovação em ambientes de alta competitividade e escassez de recursos. No entanto, essas organizações enfrentam desafios específicos, como limitações financeiras, estruturas enxutas, centralização da gestão e resistência à mudança, que podem dificultar a implementação de estratégias inovadoras. A elevada taxa de mortalidade das empresas no mundo, especialmente entre os empreendimentos familiares, evidencia a necessidade de compreender os fatores que contribuem para sua sobrevivência e crescimento sustentável. Segundo um estudo do PwC (Global Survey, 2016, p. 5.), somente 12% conseguem transferir a gestão e o controle para os netos do fundador (3^a geração) e somente 3% para seus bisnetos (4^a geração) (Fernandes; Scarpelli; Martins, 2022). Esse cenário reforça a importância de investigar práticas gerenciais que possam fortalecer a resiliência organizacional e ampliar a longevidade dos negócios.

Nesse contexto, o conceito de ambidestria organizacional — entendido como a capacidade de equilibrar simultaneamente atividades de *exploration* (inovação, experimentação, busca de novas oportunidades) e *exploitation* (eficiência, melhoria contínua, aproveitamento de competências existentes) — emerge como uma lente teórica promissora para compreender como as PMEs familiares podem lidar com tensões estratégicas e operacionais. Estudos empíricos encontraram evidências consistentes que associam a ambidestria a um maior crescimento das empresas (He; Wong, 2004), melhor desempenho organizacional (Lubatkin et al., 2006) e melhor desempenho de unidades de negócio (Gibson; Birkinshaw, 2004). Embora amplamente estudada em grandes corporações, a ambidestria organizacional ainda é pouco explorada no contexto das PMEs, especialmente no setor industrial e em empresas de natureza familiar.

Diante disso, esta pesquisa justifica-se pela necessidade de aprofundar o entendimento sobre como as PMEs familiares industriais enfrentam as tensões entre *exploration* e *exploitation*, e como podem estruturar práticas gerenciais que favoreçam a inovação sem comprometer a estabilidade. Ao investigar casos reais e propor diretrizes práticas, este estudo busca contribuir tanto para o avanço da literatura quanto para a melhoria da gestão dessas empresas que desempenham papel fundamental na economia brasileira.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos e construções teóricas identificados na revisão de literatura, tendo em vista os temas centrais e objetivos desta dissertação. A fundamentação teórica oferece uma visão geral de como o conceito de ambidestria organizacional evoluiu ao longo do tempo na seção 2.1. A seção 2.2 traz o conceito e a contextualização de inovação, enquanto na seção 2.3 é realizada uma relação das tensões entre *exploration* e *exploitation*, os *trade-offs* resultantes das escolhas e suas consequências. A seção 2.4 apresenta os modelos de implementação da ambidestria organizacional e alguns estudos empíricos com exemplos práticos de cada modelo. Os conceitos e relevância das PMEs familiares são apresentados na seção 2.5, juntamente com uma relação entre suas características e a capacidade dessas empresas equilibrarem as tensões entre *exploration* e *exploitation*. A seção 2.6 propõe considerações e levanta questões da pesquisadora sobre como as características únicas das PMEs familiares interferem nas investidas de busca pela ambidestria organizacional para gerenciamento das tensões entre *exploration* e *exploitation*.

2.1 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Nesta seção são apresentados alguns dos estudos que contribuíram para moldar a compreensão da ambidestria organizacional e como ela é aplicada em diferentes contextos ao longo do tempo.

A ambidestria organizacional emergiu na literatura de gestão estratégica no final do século XX e a evolução do seu conceito pode ser compreendida através de estudos e marcos na literatura. A ideia por trás da ambidestria organizacional é que as organizações precisam equilibrar atividades de *exploration* (inovação, busca de novas oportunidades) e atividades de *exploitation* (eficiência operacional, otimização de processos) simultaneamente, com o objetivo de alcançar um desempenho sustentável em ambientes dinâmicos (Gibson; Birkinshaw, 2004)

Embora Duncan (1976) tenha sido o primeiro a usar o termo ambidestria organizacional, March (1991) é reconhecido por seu artigo seminal, no qual apresenta a concepção central de que as organizações confrontam um dilema fundamental ao equilibrar a exploração de novas possibilidades (*exploration*) e a exploração de

conhecimentos existentes (*exploitation*). A compreensão dessa dualidade emerge como um elemento essencial para elucidar os processos de aprendizagem e adaptação organizacional. Considerando que *exploration* e *exploitation* são importantes, mas que competem por recursos, March (1991) destaca que as organizações fazem escolhas implícitas e explícitas entre as duas. Para o autor, as organizações não podem depender exclusivamente de *exploitation* ou *exploration*, mas precisam equilibrar ambas para se manterem adaptáveis e inovadoras ao longo do tempo. Enquanto *exploration* abrange atributos como pesquisa, variação, tomada de risco, experimentação, aposta, flexibilidade, descoberta e inovação, *exploitation* inclui características como melhoria, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação e execução (March, 1991). Na perspectiva de March (1991), o desafio enfrentado pelas organizações é comprometer-se suficientemente com *exploitation* de forma a garantir a sua viabilidade corrente, ao mesmo tempo em que dedicam energia suficiente em *exploration* para assegurar sua viabilidade futura. O autor argumenta que *exploitation* e *exploration* são duas facetas da aprendizagem organizacional e que são inseparáveis.

Em 1996, Tushman e O'Reilly revisitam o conceito da ambidestria organizacional, ressaltando a imperatividade de que líderes e organizações cultivem a competência da ambidestria. Essa competência refere-se à capacidade de implementar tanto inovações incrementais quanto radicais, uma condição essencial para sustentar o sucesso em períodos prolongados e ambientes dinâmicos (Tushman; O'reilly, 1996). Os autores preconizam que organizações ambidestradas devem desenvolver a capacidade de buscar simultaneamente inovação e mudança incrementais e descontínuas, estabelecendo estruturas que habilitem *exploitation* e *exploration*. Isso pode incluir a criação de unidades distintas, cada uma com culturas e processos específicos, destinadas a lidar com essas duas dimensões (Tushman; O'reilly, 1996). Além disso, os autores enfatizam a necessidade de as organizações ambidestradas desenvolverem capacidades dinâmicas¹, ou seja, habilidades para se adaptarem a mudanças e evoluir de maneira contínua e essa adaptabilidade requer a

¹ O conceito de capacidades dinâmicas refere-se à capacidade de alcançar novas formas de vantagem competitiva. O termo “capacidades” enfatiza o papel fundamental da gestão estratégica na adaptação, integração e reconfiguração adequada de habilidades, recursos e competências organizacionais internas e externas para atender aos requisitos de um ambiente em mudança. O termo “dinâmico” refere-se à capacidade de renovar competências de modo a alcançar congruência com o ambiente empresarial em mudança (Teece; Pisano; Shuen, 1997).

flexibilidade de ajustar estratégias, estruturas e processos conforme as demandas do contexto evoluem. A ambidestria é proposta como requisito para sobrevivência de longo prazo das organizações (Tushman; O'Reilly, 1996).

A pesquisa conduzida por Gibson e Birkinshaw (2004) aprofunda a compreensão da ambidestria organizacional, identificando fatores antecedentes, consequências e o papel mediador da ambidestria em relação ao desempenho organizacional. O estudo destaca que a ambidestria não apenas exerce uma influência direta sobre o desempenho, mas também atua como um mecanismo que esclarece e medeia a relação entre antecedentes específicos e os resultados nas organizações. Gibson e Birkinshaw (2004) concordam com autores anteriores na ideia de que ambidestria é a capacidade de uma organização alcançar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade dentro de uma única unidade de negócios, mas sugerem que é melhor alcançada não através de separação estrutural, de tarefas ou temporal, mas através da construção de uma de unidade de negócios contextual que incentiva os indivíduos a fazerem os seus próprios julgamentos sobre a melhor forma de dividir o seu tempo entre as demandas conflitantes de alinhamento e adaptabilidade.

O estudo de Raisch e Birkinshaw (2008) revisa a literatura e desenvolve um modelo abrangente que integra os antecedentes e resultados da ambidestria organizacional, considerando fatores moderadores e as influências ambientais que impactam o desempenho de organizações ambidestradas. Segundo os autores, a ambidestria organizacional, quando bem implementada e moderada por fatores como intensidade competitiva, orientação para o mercado, recursos disponíveis e escopo da empresa, pode resultar em um desempenho organizacional superior em termos de inovação de produtos, crescimento financeiro e eficiência operacional. Para eles, a ambidestria contextual permite às organizações respostas rápidas às mudanças em ambientes competitivos, enquanto uma forte orientação para o mercado pode aumentar significativamente o desempenho financeiro de novos produtos. Empresas com abundância de recursos são mais capazes de praticar *exploitation* e *exploration* simultaneamente, maximizando a inovação e a adaptação às mudanças do mercado (Raisch; Birkinshaw, 2008).

O'Reilly e Tushman (2013) proporcionam uma visão abrangente da ambidestria organizacional ao longo do tempo, destacando seu passado, presente e delineando possíveis direções para a pesquisa. Eles argumentam que, apesar do uso de vários

modelos teóricos para explicar a ambidestria organizacional, a perspectiva mais apropriada é através das capacidades dinâmicas. A lógica da ambidestria ajuda a resolver o dilema entre diferenciação e custo na literatura de modelos de negócios. Portanto, a ambidestria organizacional é manifestada em um conjunto complexo de decisões e rotinas que possibilitam à organização identificar e aproveitar novas oportunidades por meio da realocação de ativos organizacionais. *Exploration*, por sua natureza, é ineficiente e está vinculada a um inevitável aumento de más ideias. No entanto, sem esforços dedicados ao desenvolvimento de *exploration*, as organizações estão fadadas ao fracasso quando confrontadas com mudanças (O'Reilly; Tushman, 2013).

Em síntese, os estudos apresentados demonstram uma evolução significativa na compreensão da ambidestria organizacional ao longo do tempo, desde os conceitos fundamentais de Duncan (1976) e March (1991) até as contribuições contemporâneas de Tushman e O'Reilly (1996), Gibson e Birkinshaw (2004), Raisch e Birkinshaw (2008), e a visão abrangente de O'Reilly e Tushman (2013). A literatura destaca a necessidade crítica de equilibrar *exploitation* e *exploration* para garantir a adaptabilidade e inovação contínuas das organizações, enquanto também ressalta os desafios inerentes à gestão dessa dualidade. O entendimento da ambidestria como uma competência essencial para a sobrevivência a longo prazo das organizações é amplamente reconhecido, destacando a importância de estruturas flexíveis, capacidades dinâmicas e a gestão eficaz da tensão entre diferentes atividades. Essa rica base teórica proporciona um alicerce para pesquisas futuras e práticas de gestão eficazes na promoção do equilíbrio entre *exploitation* e *exploration*.

Wilden et al. (2018) fizeram um estudo revisitando March (1991) e, em sua análise, revelaram que o *framework* de *exploitation* e *exploration* evoluiu de um foco predominante no comportamento organizacional para a temática da inovação. O trabalho de March (1991) investigou *exploitation* e *exploration* a partir da perspectiva da teoria comportamental da firma, posicionando-a no contexto da aprendizagem organizacional. Contudo, o estudo de Wilden et al. (2018) mostra que, ao longo do tempo, *exploitation* e *exploration* têm sido aplicadas principalmente em pesquisas voltadas para explicar a inovação e o desempenho das empresas. Seguindo essa tendência, este estudo aplica os conceitos de *exploitation*, *exploration* e ambidestria organizacional no contexto da inovação.

2.2 INOVAÇÃO

Crossan e Apaydin (2010) definem inovação como:

A produção ou adoção, assimilação e exploração de uma novidade com valor agregado nas esferas econômica e social; a renovação e ampliação de produtos, serviços e mercados; o desenvolvimento de novos métodos de produção; e o estabelecimento de novos sistemas de gestão. Trata-se, simultaneamente, de um processo e de um resultado.

Portanto, não há somente um tipo de inovação ou forma de inovar. Dentro de um conceito tão amplo como o de Crossan e Apaydin (2010), é possível perceber que a inovação pode assumir várias formas. Neste trabalho destacam-se as inovações em produtos, processos e de modelo de negócios. Segundo Manual de Oslo (1997), inovação de produto é a introdução no mercado de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente aprimorado, enquanto inovação de processo é:

A adoção de métodos de produção novos ou significativamente melhorados, incluindo métodos de entrega dos produtos. Tais métodos podem envolver mudanças no equipamento ou na organização da produção, ou uma combinação dessas mudanças, e podem derivar do uso de novo conhecimento. Os métodos podem ter por objetivo produzir ou entregar produtos tecnologicamente novos ou aprimorados, que não possam ser produzidos ou entregues com os métodos convencionais de produção, ou pretender aumentar a produção ou eficiência na entrega de produtos existentes (p. 56).

Já a inovação em modelo de negócios é cada vez mais compreendida como uma redefinição da lógica por meio da qual as empresas criam e capturam valor para diversos *stakeholders*, envolvendo a identificação de novas formas de atuação das empresas e de resposta a oportunidades emergentes (Li, 2025). O Quadro 1 mostra um resumo comparativo dos conceitos acima.

Keizer, Dijkstra e Halman (2002) sugerem que a capacidade de inovar é resultado de uma política deliberadamente escolhida e perseguida. Dessa forma, a inovação é o resultado de processos de formação cultural de longo prazo e não um evento isolado e descontextualizado, sendo considerada a principal fonte do empreendedorismo (Fink; Kraus, 2010). Tushman e O'reilly (1996) afirmam que a inovação é amplamente considerada como uma fonte essencial de vantagem competitiva em um ambiente em constante mudança. Segundo os autores, enquanto as empresas menos bem-sucedidas reagem às turbulências do ambiente, as

empresas mais bem-sucedidas iniciam proativamente inovações que transformam seu mercado.

Quadro 1 - Resumo comparativo dos tipos de inovação

Tipo de inovação	O que envolve	Exemplos típicos	Referências
Produto	Lançamento ou aprimoramento significativo de bens/serviços.	Adoção de materiais diferentes para aumentar eficiência do produto; lançamento de produtos com maior precisão ou multifuncionais; etc.	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE), (1997)
Processo	Mudanças tecnológicas ou organizacionais em métodos de produção/entrega.	Automação de processos; novas linhas de montagem; etc.	Organização para Cooperação Econômica e Desenvolvimento (OCDE) (1997)
Modelo de negócio	Alteração na forma como a empresa gera, entrega e captura valor.	Produto como um serviço (ao invés de venda de máquinas, cobrança pelo uso); servitização; etc.	Li (2025)

Fonte: Elaborado pela autora com base no Manual de Oslo (1997) e Li (2025).

Equilibrar *exploitation* e *exploration* possibilita o sucesso e até mesmo a sobrevivência das empresas, mas gera tensões desafiadoras (Andriopoulos; Lewis, 2009). A seção seguinte aborda as tensões e os *trade-offs* gerados pela busca do equilíbrio entre *exploitation* e *exploration* com foco nas inovações.

2.3 AS TENSÕES E OS *TRADE-OFFS* ENTRE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION*

Exploration, relacionada à inovação disruptiva (March, 1991) e *exploitation*, relacionada à eficiência (March, 1991), são consideradas atividades com diferentes objetivos e demandas conflitantes, de inovação e eficiência, em que a execução simultânea pela organização, unidade de negócio, equipe ou indivíduos gera um conjunto de tensões na prática (Papachroni; Heracleous; Paroutis, 2016). Essas atividades competem por recursos escassos, tais como recursos financeiros, recursos humanos ou atenção gerencial, resultando na necessidade de diferentes *mindsets* e

gerenciamento dos *trade-offs* entre as duas (Gupta; Smith; Shalley, 2006; He; Wong, 2004). O Quadro 2 ilustra a necessidade de diferentes estratégias, estruturas, processos e culturas para executar as duas atividades.

Quadro 2 - O escopo da organização ambidesta

Alinhamento em:	Exploitation	Exploration
Direcionamento estratégico	Custo, lucro	Inovação, crescimento
Atividades críticas	Operações, eficiência, inovação incremental	Adaptabilidade, novos produtos, inovação radical
Competências	Operacional	Empreendedora
Estrutura	Formal, mecanicista	Adaptativa, livre
Controles, recompensas	Margens, produtividade	Conquistas, crescimento
Cultura	Eficiência, baixo risco, qualidade, clientes	Tomada de risco, velocidade, flexibilidade, experimentação
Papel da liderança	Autoritária, Top down	Visionária, inclusora

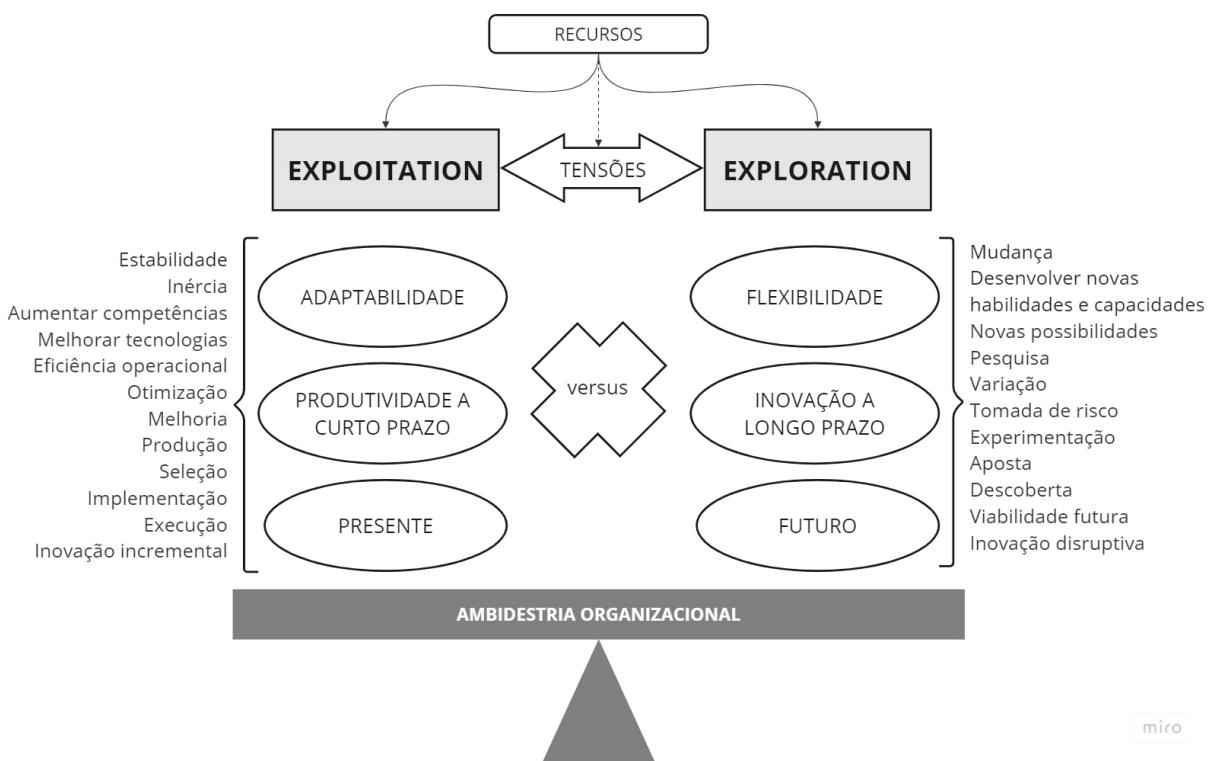
Fonte: O' Reilly e Tushman (2004), tradução livre.

A natureza conflitante de *exploitation* e *exploration* leva as organizações a fazerem escolhas conscientes sobre alocação de recursos entre essas atividades (March, 1991). A alocação de recursos, em maior ou menor grau em favor de um conjunto de atividades em detrimento de outro determina os *trade-offs* entre *exploitation* e *exploration* (Lavie; Stettner; Tushman, 2010). Segundo Andriopoulos e Lewis (2009), exercer *exploitation* e *exploration* possibilita o sucesso e a sobrevivência, mas cria tensões desafiadoras. A tensão entre *exploration* e *exploitation* força as organizações a tomarem decisões críticas sobre a proteção do presente ou o investimento no futuro. Isso implica uma escolha entre sacrificar a produtividade a curto prazo em prol da inovação a longo prazo. As organizações podem optar por alocar recursos para aprimorar tecnologias e competências já estabelecidas, em detrimento do desenvolvimento de novas habilidades e capacidades. Essa decisão visa alcançar resultados imediatos, embora possa comprometer a viabilidade futura da organização (Lavie; Stettner; Tushman, 2010; March, 1991). A tensão entre as duas atividades na busca pela ambidestria também cria o *trade-off* da estabilidade *versus* a adaptabilidade: enquanto flexibilidade e mudança são associadas à *exploration*, estabilidade e inércia são associadas *exploitation*, que se limita à adaptação de coisas já conhecidas (March, 1991). Organizações que focam em *exploitation* trocam flexibilidade por estabilidade (Lavie;

Stettner; Tushman, 2010), enquanto as que se dedicam exclusivamente à *exploration* normalmente sofrem com o fato de nunca obter o retorno dos seus conhecimentos (Levinthal; March, 1993).

A figura 1 ilustra as tensões na alocação de recursos entre *exploration* e *exploitation*, evidenciando os *trade-offs* das escolhas (adaptabilidade, produtividade a curto prazo e presente versus flexibilidade, inovação a longo prazo e futuro) e suas consequências. O resultado do equilíbrio dessas tensões é representado na figura pela imagem de uma balança, simbolizando a ambidestria organizacional.

Figura 1 - Tensões entre *exploration* e *exploitation*



Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados nesta seção.

Andriopoulos e Lewis (2009) identificaram que as organizações são cientes das tensões geradas entre as formas opostas de inovação (*exploration* e *exploitation*), mas as descreveram como paradoxos, não como dilemas ou *trade-offs*, e sim como polaridades sinérgicas e entrelaçadas. Nessa visão paradoxal, *exploitation* ajuda a transformar conhecimento em aplicações comerciais, mas sem *exploration*, o nível de conhecimento de uma empresa diminuirá, mantendo a organização presa a um produto específico ou a um nicho industrial. Da mesma forma, os esforços em *exploration* ajudam a renovar e expandir continuamente a base de conhecimento de uma empresa, mas sem *exploitation*, esse conhecimento pode não ser plenamente

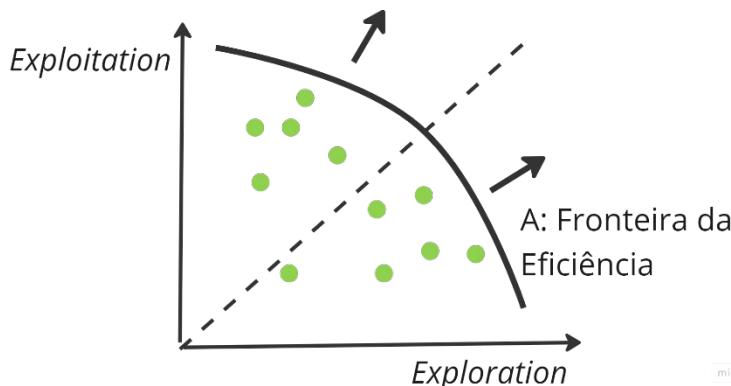
utilizado entre projetos ou produtos. Em essência, no conceito paradoxal os dois modos de inovação são vistos como complementares, reforçando-se mutuamente (Andriopoulos; Lewis, 2009). Embora a escolha entre tensões concorrentes tenha maior impacto nos resultados de curto prazo, a perspectiva paradoxal demonstra que em longo prazo, a sustentabilidade do negócio requer esforços contínuos para o atendimento de demandas múltiplas e divergentes (Birkinshaw et al., 2016).

Para prosperar, ou mesmo para sobreviver, as organizações devem buscar excelência nas inovações, tanto em *exploration* quanto em *exploitation* (Tushman; O'reilly, 1996). Segundo Birkinshaw e Gupta (2013) as empresas buscam alcançar resultados nas dimensões de *exploitation* e *exploration* simultaneamente, mas algumas são mais eficazes nesse equilíbrio do que outras. Organizações são consideradas ambidestras quando têm a habilidade de gerenciar essas tensões (Duncan, 1976). Contudo, as organizações conseguem cumprir ambas as dimensões até certo ponto. É improvável que uma organização consiga atingir o mais alto nível de desempenho em *exploitation* e *exploration* ao mesmo tempo (Birkinshaw; Gupta, 2013). A Figura 2, conforme apresentada por Birkinshaw e Gupta (2013), ilustra as escolhas que as organizações fazem ao tentar equilibrar *exploitation* e *exploration*. A figura demonstra a fronteira de eficiência (linha A) e identifica as possíveis posições das organizações ao longo dessa curva em distintos pontos. Existem 3 categorias de escolha:

- a) posicionamento na fronteira de eficiência: Todas as posições nessa fronteira podem ser válidas, sendo que a superioridade de cada uma delas depende das circunstâncias da organização. As organizações têm a capacidade de ajustar sua posição ao longo do tempo, buscando equilibrar melhor *exploration* e *exploitation*;
- b) alcançando a fronteira de eficiência: As organizações apresentam variações significativas em suas capacidades gerenciais. Algumas são menos capazes de conciliar objetivos conflitantes e, portanto, tentam igualar o nível já alcançado por outras organizações por meio de técnicas como *benchmarking*, engenharia reversa e imitação.
- c) expandindo a fronteira de eficiência: Inovações tecnológicas e avanços em técnicas de gestão possibilitam que as organizações desenvolvam novas

formas de operação, deslocando a fronteira de eficiência para cima e para a direita, permitindo um maior nível de ambidestria organizacional.

Figura 2 - Diferentes abordagens para gerenciar ambidestria



Fonte: Birkinshaw e Gupta (2013), tradução livre.

A busca conjunta pelas duas dimensões deve melhorar o desempenho em longo prazo, de forma que permita à organização ser inovadora, flexível e eficaz sem perder os benefícios da estabilidade, rotinização e eficiência (O'Reilly; Tushman, 2013).

Gerenciar as tensões e manter o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* é uma tarefa desafiadora, e, segundo Adler et al., (2009) solução não está em escolher entre um ou outro, mas em gerenciar a tensão de forma estratégica. A ambidestria organizacional demanda processos operacionais que integrem níveis elevados de eficiência com a flexibilidade necessária para evoluir e aprimorar ao longo do tempo (Adler et al., 2009) e é valorizada como um meio eficaz para gerenciar as tensões inerentes ao processo de inovação (Andriopoulos; Lewis, 2009). A literatura apresenta diversos modelos para gerenciar as tensões entre *exploration* e *exploitation*, buscando um equilíbrio entre essas duas atividades. Este trabalho aborda os seguintes modelos: ambidestria estrutural, ambidestria contextual, ambidestria baseada em liderança e ambidestria sequencial.

2.4 MODELOS DE AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

As subseções a seguir apresentam os conceitos e exemplos dos modelos de implementação da ambidestria organizacional.

2.4.1 Ambidestria Estrutural

Ambidestria estrutural está baseada na separação de estruturas dedicadas às atividades de *exploration* e *exploitation*, com diferentes competências, sistemas, processos, incentivos e culturas, internamente alinhados (Benner; Tushman, 2003; Güttel; Konlechner; Trede, 2015; O'Reilly; Tushman, 2007). As organizações gerenciam os *trade-offs* entre as demandas conflitantes das estruturas separadas, assim certas unidades do negócio focam em alinhamento, enquanto outras focam em adaptação (Duncan, 1976). Ao integrar livremente suas unidades de *exploration* e *exploitation*, as organizações realizam simultaneamente as duas atividades e equilibram-nas dentro de seus limites através da integração ativa das equipes de alta gestão (Jansen et al., 2009). Assim, as organizações evoluem através de mudanças incrementais contínuas nas suas unidades de *exploitation* e através de mudanças pontuais impulsionadas por resultados nas suas unidades de *exploration* à medida que o negócio atinge uma escala maior (Adler et al., 2009). Essas unidades separadas são unidas por um alinhamento estratégico compartilhado, um conjunto abrangente de valores e mecanismos de ligação direcionados para alavancar ativos compartilhados (O'Reilly; Tushman, 2013).

Na ambidestria estrutural, as unidades de *exploitation* são maiores e mais centralizadas, culturalmente mais rígidas e com foco na maximização da eficiência e controle através de gerenciamento de processos (Benner; Tushman, 2003). As unidades dedicadas à *exploration* são tipicamente menores e descentralizadas, culturalmente mais relaxadas, possuem processos mais flexíveis e destinam-se à geração de inovação através da experimentação (Lavie; Stettner; Tushman, 2010). Ainda que cada unidade mantenha operações coerentes, o esforço da coordenação recai sobre a alta gestão. Esse time enfrenta o desafio de conciliar e sincronizar as tensões e gerenciar conflitos (Lavie; Stettner; Tushman, 2010).

No estudo conduzido por Jansen et al. (2009), é destacado que, embora a diferenciação estrutural forneça um atributo estrutural crucial, ela por si só não é

suficiente para alcançar a ambidestria organizacional. A diferenciação estrutural desempenha um papel significativo ao permitir que as organizações realizem experimentações e desenvolvam novas competências e capacidades a partir de suas operações existentes. No entanto, o estudo salienta que, para alcançar a verdadeira ambidestria, as organizações devem enfrentar e resolver tensões conflitantes entre as equipes sêniores, além de integrar efetivamente diversas fontes de conhecimento entre as unidades dedicadas à *exploration* e à *exploitation*. Esta pesquisa sublinha, portanto, a importância não apenas da diferenciação estrutural, mas também da gestão eficaz de conflitos e da integração de conhecimento para a consecução da ambidestria organizacional (Jansen et al., 2009).

2.4.2 Ambidestria Contextual

Tanto ambidestria estrutural quanto contextual tentam equilibrar as tensões entre *exploration* e *exploitation* através de meios estruturais (O'Reilly; Tushman, 2013). A distinção fundamental entre esses conceitos reside no fato de que a ambidestria organizacional não se concretiza por meio de estruturas duais, mas sim através da instauração de um conjunto de processos ou sistemas que habilitem e incentivem os indivíduos a exercerem seus próprios discernimentos sobre a distribuição de seu tempo diante das demandas conflitantes de alinhamento e adaptabilidade (Gibson; Birkinshaw, 2004). Fundamentalmente, ambidestria contextual é um construto multidimensional, onde alinhamento e adaptabilidade se configuram como elementos distintos, entretanto interligados e insubstituíveis (Gibson; Birkinshaw, 2004). Este modelo de ambidestria concentra-se em características contextuais que permitem aos indivíduos (ou pelo menos pequenas subunidades organizacionais) combinar *exploration* e *exploitation* por meio da integração comportamental superando as tensões inerentes a essas duas atividades e propondo que ambas sejam realizadas simultaneamente em todos os níveis organizacionais (Gibson; Birkinshaw, 2004; Güttel; Konlechner; Trede, 2015; Lavie; Stettner; Tushman, 2010).

As principais características que diferenciam ambidestria contextual de ambidestria sequencial e estrutural são relacionadas por O'Reilly e Tushman (2013). Inicialmente, a ênfase recai sobre os indivíduos, não nas unidades, que realizam a harmonização entre *exploration* e *exploitation*. Em segundo lugar, a ambidestria é atingida quando os indivíduos estão de acordo com a alinhamento e adaptabilidade

de sua unidade. Em terceiro lugar, não é explicitamente delineado quais sistemas e processos organizacionais viabilizam esse ajuste individual, desde que promovam expansão, disciplina e confiança (O'Reilly; Tushman, 2013)

O principal desafio enfrentado pelos funcionários nesse modelo reside na busca por equilíbrio entre expectativas diversas associadas à execução de tarefas de *exploration* (como criatividade e inovação) e *exploitation* (como previsibilidade e precisão) (Güttel; Konlechner; Trede, 2015). Na ambidestria contextual, a responsabilidade de estabelecer um contexto organizacional propício é atribuída ao time da alta gestão (Gibson; Birkinshaw, 2004).

Um estudo realizado por Güttel et al. (2015), focado em uma empresa familiar de porte médio, lança luz sobre organizações que encontram soluções para possibilitar *exploration* e *exploitation* além de uma separação rígida e além da oportunidade de os funcionários decidirem entre as duas atividades. O estudo mostra como empresas com estruturas diferentes podem desenvolver um modelo referencial comum que lhes permita combinar as vantagens da ambidestria estrutural (por exemplo, especialização) e da ambidestria contextual (por exemplo, agilidade na transferência do conhecimento).

2.4.3 Ambidestria Baseada em Liderança

A ambidestria baseada em liderança é apoiada em processos de liderança e facilitada pela alta gestão (Raisch; Birkinshaw, 2008). Este modelo de ambidestria requer duas competências de liderança bastante distintas: a habilidade de liderar a unidade de *exploration* e a habilidade de equilibrar tanto os negócios de *exploration* quanto de *exploitation*. No primeiro caso, o líder precisa ser empreendedor, capaz de criar uma visão cativante, lidar com a política organizacional, reconhecer como e quando pivotar, e aproveitar os recursos da organização. No segundo caso, o líder precisa lidar com as tensões inerentes à gestão tanto de uma unidade de *exploitation* quanto de uma unidade de *exploration*, com diferentes cronogramas, habilidades, estruturas, métricas e culturas. Isso inevitavelmente leva a conflitos sobre alocação de recursos e prioridades (O'reilly; Binns, 2019). A ambidestria baseada em liderança atribui à alta gestão a responsabilidade de harmonizar e resolver as tensões inerentes às atividades de *exploration* e *exploitation* (Raisch; Birkinshaw, 2008). No entanto, esse é um desafio significativo, uma vez que a liderança ambidesta demanda

habilidades específicas, incluindo empreendedorismo, visão estratégica, habilidades políticas e competência na gestão de conflitos, que não são universalmente dominadas por todos os líderes (O'reilly; Binns, 2019).

Lubatkin et al. (2006) testaram o efeito da ambidestria baseada em liderança no desempenho das empresas utilizando dados pesquisados em 139 pequenas e médias empresas. Os resultados sugerem que a busca conjunta de uma orientação em *exploitation* e *exploration* afeta positivamente o desempenho. Destacaram também que a integração comportamental da equipe de alta gestão facilita o processamento de exigências díspares, essenciais para alcançar a ambidestria nas PMEs, pois nessas organizações os líderes são mais propensos a desempenhar tanto papéis estratégicos quanto operacionais (Lubatkin et al., 2006).

2.4.4 Ambidestria Sequencial

A literatura existente estuda a ambidestria sequencial como a resposta a um ambiente em mudança, no qual a organização oscila temporal e sequencialmente entre períodos de atividades empresariais díspares, como *exploration* e *exploitation* (Boumgarden; Nickerson; Zenger, 2012; Patel; Husairi, 2018)

Boumgarden, Nickerson e Zenger (2012) denominam essa abordagem como vacilação organizacional e destacam que os gestores alcançam um desempenho elevado ao alternar dinamicamente entre estruturas para atingir níveis elevados de *exploration* e *exploitation* na média, ainda que com um equilíbrio inconsistente. A função gerencial é de otimizar o desempenho em longo prazo, que será influenciado pelos níveis de *exploration* e *exploitation* e não pelo grau de equilíbrio ou simultaneidade (Boumgarden; Nickerson; Zenger, 2012).

Segundo O'Reilly e Tushman (2013), estudos sugerem que ambidestria sequencial pode ser mais vantajosa em ambientes estáveis e com mudanças mais lentas (por exemplo serviços industriais) e em organizações menores que possuem recursos limitados.

Chen e Katila (2009) trazem um exemplo bem-sucedido de abordagem sequencial da Pixar Animation Studios, que possui um modelo de desenvolvimento de produto em dois estágios. A Pixar normalmente explora primeiro os novos recursos técnicos de um filme separadamente (por exemplo, através de curtas-metragens,

como *Geri's Game*) e depois passa a explorar as ideias bem-sucedidas dos experimentos em longas-metragens (por exemplo, Vida de Inseto).

Nas estratégias de ambidestria estrutural, contextual e liderança, os gestores atingem alto desempenho ao priorizar uma determinada estrutura e equilibrar *exploration* e *exploitation*, ao passo que na abordagem sequencial, o alto desempenho é resultado da flexibilidade dinâmica das estruturas, permitindo altos níveis de *exploration* e *exploitation* de forma variável, com equilíbrio inconsistente (Boumgarden; Nickerson; Zenger, 2012).

A predominância de evidências sugere que a ambidestria organizacional, seja ela sequencial, estrutural ou contextual, pode, sob circunstâncias apropriadas, ser uma maneira eficaz para as organizações lidarem com os desafios da *exploration* e *exploitation* (O'Reilly; Tushman, 2013). As diferentes formas de alcançar ambidestria podem ser mais ou menos úteis dependendo da natureza do mercado enfrentado. Por exemplo, em ambientes mais estáveis, as organizações podem se dar ao luxo de adotar uma abordagem sequencial, enquanto a ambidestria contextual dentro de uma unidade de negócios pode promover a inovação local e a mudança necessária para se adaptar continuamente a pequenas alterações no ambiente (O'Reilly; Tushman, 2013). Gibson e Birkinshaw (2004) assumem que ambidestria contextual possa ser mais apropriada a pequenas organizações ou ficar limitada a uma unidade de negócios em grandes organizações.

Em resumo, os modelos de ambidestria organizacional descritos podem ser um meio eficaz para promover o equilíbrio entre as atividades de *exploration* e *exploitation* nas organizações. O Quadro 3 resume os conceitos abordados nesta seção, destacando o conceito, as principais características, vantagens, desvantagens e referências de cada tipo de ambidestria organizacional.

Quadro 3 – Modelos de ambidestria organizacional

Modelos de ambidestria organizacional	Conceito	Principais características	Vantagens	Desvantagens	Principais Referências
Ambidestria Estrutural	Divisão estrutural para atividades de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> , com integração ativa das equipes de alta gestão para equilíbrio das atividades.	Estruturas duais.	Permite foco em ambas as atividades sem conflito direto.	Pode ser difícil de implementar devido à falta de recursos financeiros e pessoal.	Duncan (1976); Benner e Tushman (2003); O'Reilly e Tushman (2004); O'Reilly e Tushman (2008).
Ambidestria Contextual	Foco em características contextuais que permitem aos indivíduos gerenciarem as demandas conflitantes de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Encoraja indivíduos a exercerem seus próprios discernimentos sobre a distribuição de seu tempo entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Flexibilidade e adaptação rápida.	Alta demanda sobre os indivíduos, necessidade de uma cultura organizacional de suporte.	Gibson e Birkinshaw (2004); O'Reilly e Tushman (2013); Güttel, Konlechner e Trede (2015); Lavie, Stettner e Tushman (2010).
Ambidestria Baseada em Liderança	Apoiada em processos de liderança e facilitada pela alta gestão.	Requer duas competências de liderança bastante distintas: a habilidade de liderar a unidade de <i>exploration</i> e a habilidade de equilibrar tanto os negócios de <i>exploration</i> quanto de <i>exploitation</i> .	As tensões entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> são geridas de maneira a promover tanto a inovação quanto a eficiência operacional.	Demanda habilidades específicas de ambidestria em gestores, o que pode ser difícil de encontrar.	Raisch e Birkinshaw (2008); O'Reilly e Binns (2019);
Ambidestria Sequencial	Oscilação temporal e sequencial entre períodos de atividades, permitindo altos níveis de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , com equilíbrio inconsistente.	Flexibilidade dinâmica das estruturas com divisão temporal de tarefas.	Fácil implementação em ambientes de recursos limitados.	Pode não ser eficiente em mercados dinâmicos e em rápida mudança.	Boumgarden, Nickerson e Zenger (2012); Patel e Husairi (2018).

Fonte: Elaborado pela autora com base nos autores citados nesta seção.

Os principais estudos sobre ambidestria são realizados em grandes organizações, como os de Tushman et al. (1996), O' Reilly et al. (2008) e Gibson e Birkinshaw (2004). Há poucos estudos focados em PMEs, como os de Lubatkin et al. (2006) e Wenke et al. (2021). Como PMEs não são versões menores de grandes empresas, o conhecimento existente não necessariamente se aplica a elas (Wenke; Zapkau; Schwens, 2021). Para entender como as PMEs podem lidar com as tensões entre *exploration* e *exploitation*, é fundamental compreender a relevância e as características específicas das organizações de pequeno e médio porte. A próxima seção aborda a definição, estatística básica e principais características das PMEs. Pela sua relevância e para delimitar as unidades de análise deste estudo, foram consideradas PMEs com propriedade familiar. A próxima seção também faz conexões entre as características inatas às PMEs familiares e o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*.

2.5 PEQUENAS E MÉDIAS INDÚSTRIAS (PMES) FAMILIARES E AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

Um dos desafios evolvendo o tema das micro, pequenas e médias empresas é como conceituá-las. No Brasil, existem vários critérios adotados por diferentes órgãos. MPMEs é a sigla para designar as Micro, Pequenas e Médias Empresas, e é utilizada para classificar o porte de empreendimentos de acordo com alguns fatores, tais como seu rendimento anual e o número de empregados que trabalham nela. Neste trabalho a classificação adotada segue os critérios do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) e do Banco de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES). Segundo esses órgãos, a classificação do porte das empresas se dá conforme o Quadro 4.

As PMEs têm um papel muito importante na economia mundial, pois geram inúmeros postos de trabalho e movimentam recursos importantes na formação do produto interno bruto (PIB) dos países. No Brasil, empresas desses portes correspondem a 99% das empresas existentes, geram 30% das riquezas produzidas no país (PIB), são responsáveis por 54% dos empregos com carteira assinada e 44% de todos os salários pagos (SEBRAE, 2022).

Quadro 4 – Classificação do porte das empresas

Porte	Comércio e Serviços	Indústria	Faturamento Bruto Anual
Microempresa (ME)	Até 9 empregados	Até 19 empregados	Menor ou igual a R\$ 360 mil
Empresa de Pequeno Porte (EPP)	De 10 a 49 empregados	De 20 a 99 empregados	Maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões
Empresa de Médio Porte	De 50 a 99 empregados	De 100 a 499 empregados	Maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões
Grandes Empresas	100 ou mais empregados	500 ou mais empregados	Maior que R\$ 300 milhões

Fonte: Criado pela autora com base em SEBRAE-NA/ Dieese. Anuário do trabalho na micro e pequena empresa 2013, p. 17, e Guia do Financiamento do BNDES (bndes.gov.br).

As PMEs podem apresentar diversas formas de constituição societária e de gestão, variando desde empreendedores individuais até múltiplos sócios, que podem ou não estar envolvidos na administração da organização. Nas PMEs, a propriedade pode ser relevante para explicar a alocação dos recursos, pois essa ação exige poder e autonomia (Dolz; Iborra; Safón, 2018). Empresas cujos proprietários e muitos dos líderes fazem parte da mesma família são denominadas empresas familiares (SEBRAE, 2021). Em vários casos, até a força operacional é composta por parentes, como filhos, irmãos, primos ou sobrinhos dos donos. Logo, tanto o quadro social quanto os postos de trabalho, sobretudo na alta administração, são compostos por pessoas de uma mesma família (SEBRAE, 2021).

As empresas familiares constituem uma parte substancial das empresas brasileiras e desempenham um papel significativo na força e no dinamismo da economia. Pesquisas do IBGE referem que 90% dos negócios constituídos são familiares, responsáveis por 65% do Produto Interno Bruto e geram 75% dos empregos formais. Segundo o SEBRAE, 80% a 90% das PMEs do país são familiares. Para muitas pessoas, as PMEs familiares representam a única possibilidade de participação nos processos produtivos e são essenciais para a sua própria subsistência (Arroio; Scerri, 2018). A comparação de representatividade entre PMEs e empresas familiares no Brasil pode ser observada no Quadro 5.

Quadro 5 – Representatividade das PMEs e das empresas familiares no Brasil

Representatividade em:	PMEs	Empresas Familiares
Quantidade	99%	90%
PIB	30%	65%
Empregos	54%	75%

Fonte: Elaborado pela autora com base nos dados de pesquisas do SEBRAE (2022) e IBGE (2023).

As PMEs diferem das grandes empresas não somente em relação ao faturamento e número de funcionários. O Quadro 6 mostra as principais diferenças entre os diferentes portes de empresa, destacando contrastes em termos de estrutura, gestão, cultura, recursos, resposta a mudanças, entre outros.

Quadro 6 – Comparativo das principais diferenças entre grandes empresas e PMEs

Características	Grandes Empresas	Pequenas e Médias Empresas (PMEs)
Estrutura Hierárquica	Vários níveis de gestão.	Plana (Almeida, 2024); Poucos níveis de gestão.
Divisão Funcional das Atividades	Extensa e clara, alto grau de especialização.	Limitada e pouco clara; baixo grau de especialização.
Grau de Padronização e Formalização	Alto grau de padronização e formalização.	Baixo grau de padronização e formalização.
Burocracia	Predominantemente burocrática.	Predominantemente orgânica.
Cadeia de Decisão	Longa cadeia de decisão; Controle de gestão compartilhado entre conselho de administração e acionistas.	Curta cadeia de decisão; papel dominante do empresário/proprietário.
Proximidade da Alta Gestão	Distante da operação.	Próxima da operação; interação próxima e frequente com os proprietários (Gómez-Mejía et al., 2007).

Escopo de Atividades	Escopo amplo, multi-sítios, possivelmente multinacional; Foco de atuação (inter)nacional; Vínculos menos estreitos com clientes finais.	Escopo estreito, sede única; Foco de atuação local/regional; Orientação às necessidades dos clientes.
Diversidade Cultural	Cultura diversificada.	Cultura unificada.
Cultura	Dominada por sistemas; Cultura corporativa rígida.	Dominada por pessoas; Influência dos valores e visão dos proprietários/gestores; Aberta e receptiva (Almeida, 2024).
Flexibilidade Organizacional	Estrutura rígida.	Estrutura flexível; Capacidades organizacionais flexíveis.
Tomada de Decisão	Predominantemente baseada em fatos.	Predominantemente baseada em intuição.
Dominância de Profissionais	Profissionais e tecnocratas.	Pioneiros e empreendedores; Equipe mais coesa e unida (Almeida, 2024); Equipe tecnicamente pouco qualificada (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016).
Estilos de Gestão	Variados (diretivo, participativo, paternalista).	Variados (diretivo, paternalista).
Resultado do Trabalho	Indivíduos raramente veem os resultados.	Indivíduos frequentemente veem os resultados.
Recursos	Recursos abundantes (capital, tempo, conhecimento e pessoal qualificado); Economia de escala.	Pobreza de recursos (capital, tempo, conhecimento e pessoal qualificado); Diffícil acesso à financiamentos (Molina-

		Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016).
Treinamento e Desenvolvimento	Planejado e em grande escala.	<i>Ad hoc</i> e em pequena escala.
Orçamento para Treinamento	Especificado.	Não especificado.
Contatos Externos	Extensos.	Limitados.
Resposta a Mudanças Ambientais	Resposta lenta.	Resposta rápida.
Resistência à Mudança	Alta resistência.	Pouca resistência.
Avaliação, Controle e Relatórios	Formais.	Informais.
Orientação	Orientada ao controle; Foco no médio a longo prazo.	Orientada a resultados; Foco no curto prazo.

Fonte: Adaptado de Ghobadian e Gallear (1996) e Bos-Brouwers (2010).

As PMEs enfrentam mais problemas com barreiras à inovação do que as grandes empresas, em razão da insuficiência de recursos e de expertise (Radas; Božić, 2009). Segundo Keizer, Dijkstra e Halman (2002), os fatores que influenciam os esforços de inovação em (PMEs) podem ser agrupados em dois grandes eixos: variáveis externas e condições internas. As variáveis externas referem-se a oportunidades oriundas do ambiente institucional e de mercado, como colaborações com outras empresas, vínculos com centros de conhecimento e acesso a recursos financeiros ou regulatórios voltados à inovação. Tais fatores possibilitam às PMEs ampliarem sua capacidade de inovação por meio do compartilhamento de conhecimento, da redução de riscos e da incorporação de tecnologias externas. Por outro lado, as condições internas dizem respeito às características organizacionais e às práticas gerenciais adotadas pelas empresas. Dentre elas, destacam-se a formulação de estratégias explícitas para estímulo à criatividade e à assunção de riscos, a adoção de práticas sólidas de gestão, a implementação de tecnologias de ponta, a estrutura organizacional voltada à gestão de projetos, o planejamento tecnológico de longo prazo e o uso de instrumentos de política tecnológica. Além disso, aspectos como o nível de escolaridade dos gestores e colaboradores, a presença de engenheiros qualificados, os investimentos em pesquisa e

desenvolvimento (P&D) e a localização geográfica da empresa também se mostram relevantes (Keizer; Dijkstra; Halman, 2002).

A estrutura organizacional mais plana, com menos níveis hierárquicos e um fluxo de comunicação mais informal permite às PMEs uma comunicação e colaboração mais direta entre os membros da equipe, promovendo uma cultura de abertura e receptividade a novas ideias (Almeida, 2024). Em tais ambientes, os funcionários tendem a ser mais dispostos a abraçar mudanças e experimentações, reduzindo a resistência às iniciativas de inovação. Além disso, as PMEs geralmente têm uma força de trabalho mais coesa e unida. Esse senso de unidade e propósito compartilhado pode mitigar a resistência individual à inovação, à medida que os colaboradores sentem um maior senso de propriedade e envolvimento no sucesso da empresa (Almeida, 2024).

As PMEs geralmente possuem estruturas organizacionais mais enxutas e menos especialistas dedicados à gestão da inovação em comparação com grandes empresas e podem carecer das habilidades especializadas necessárias para desenvolver e implementar eficazmente iniciativas de inovação (Almeida, 2024). Estas empresas não possuem a complexidade estrutural e administrativa que lhes permite gerir os processos contraditórios de informação ou conhecimento que a ambidestria exige (Lubatkin et al., 2006), pelo que devem confiar mais na equipe de gestão (Dolz; Iborra; Safón, 2015).

As PMEs possuem diversas restrições associadas à falta de trabalho tecnicamente qualificado; ao uso limitado de informação e expertise externas; à dificuldade em atrair e assegurar financiamento; à baixa capacitação gerencial e inadequação da gestão; à insuficiência de habilidades e experiência de gestão requeridas para desenvolver e submeter planos de negócios; ao elevado custo da conformidade regulatória; à utilização de máquinas obsoletas; e à dificuldade de comercializar seus produtos em novos mercados (Arroio; Scerri, 2018; Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016).

Em resumo, tipicamente as PMEs possuem vantagens comportamentais e desvantagens na disponibilidade de recursos para inovação (Bos-Brouwers, 2010).

Equilibrar *exploration* e *exploitation* é um desafio crítico particularmente difícil para as PMEs devido à falta de recursos, capacidades e experiência necessários para implementar com sucesso a ambidestria (Voss; Voss, 2013). A ambidestria nas PMEs exige a combinação das capacidades de assumir riscos, ser proativo e reconfigurar

recursos com a capacidade de perceber mudanças e sinais do ambiente (Lubatkin et al., 2006; O'Reilly; Tushman, 2007). Essas organizações têm menos níveis hierárquicos e a alta gestão tem maior probabilidade de desempenhar funções tanto estratégicas como operacionais, portanto, experimentam diretamente a dissonância adicional de exigências de conhecimento concorrentes inerentes à procura de uma orientação ambidesta (Lubatkin et al., 2006). Neste contexto, parece ser menos viável para as PMEs tornarem-se ambidestras do que para as grandes empresas, que dispõem de mais recursos (Dolz; Iborra; Safón, 2018).

No que diz respeito à natureza familiar, a maioria das PMEs são desta natureza e sua influência na gestão é um ponto a destacar, pois segundo a literatura, as empresas familiares frequentemente apresentam vantagens e desvantagens relacionadas com sua própria idiossincrasia (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). As características da propriedade familiar podem compensar algumas das carências das PMEs, pois têm uma melhor capacidade de perceber, medir e aproveitar os recursos e capacidades (Dolz; Iborra; Safón, 2015). A gestão da inovação difere entre empresas familiares e empresas não familiares (Padilla-Meléndez; Dieguez-Soto; Garrido-Moreno, 2015). Nas PMEs familiares, a combinação de propriedade e gestão confere maior poder para realizar as ações necessárias para implementar mudanças na empresa, permitindo que a empresa aproveite oportunidades de *exploration* e *exploitation*, fornecendo o estímulo necessário para subsistir a resultados de longo prazo (Dolz; Iborra; Safón, 2015).

A interação entre gestores e proprietários nas PMEs é estreita e frequente; ainda mais no caso de empresas familiares em que os papéis de gestores e proprietários estão interligados (Dolz; Iborra; Safón, 2018). As empresas familiares frequentemente possuem orientações de longo prazo em seus objetivos e investimentos (Le Breton-Miller; Miller, 2006), têm líderes com longo mandato (Sharma, 2004), baixa rotatividade de empregados e precisam equilibrar os interesses da família com os interesses do negócio (Chrisman; Chua; Steier, 2005). Segundo Cesaroni, Diaz e Sentuti (2021), a capacidade inovadora de empresas familiares após a sucessão está diretamente relacionada ao equilíbrio entre a preservação do legado do fundador e a introdução de mudanças estratégicas pelo sucessor. Fatores como preparo prévio, apoio familiar e redes de relacionamento fortalecem a adoção de práticas inovadoras, ao passo que apego excessivo ao passado, resistência interna e conflitos familiares podem restringi-la (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021).

Pesquisadores de empresas familiares concordam que as empresas de propriedade familiar adotam uma visão conservadora e tendem a evitar decisões que possam aumentar o risco e a incerteza, como investimentos em inovação (Gómez-Mejía et al., 2007). Essas organizações podem estar dispostas a correr riscos que impliquem um perigo de desempenho, mas não estar dispostas a colocar em risco o empreendimento (Gómez-Mejía et al., 2007). As empresas familiares, devido às suas características especiais, como formas de comunicação, rapidez nas decisões e gestão mais eficiente da inovação, levam a um maior resultado de inovação em *exploitation* (Heider; Hülsbeck; Von Schlenk-Barnsdorf, 2022). Essa visão pode facilitar atividades de *exploitation* em inovações incrementais em detrimento de inovações radicais ligadas à *exploration*.

As estruturas enxutas, baseadas na confiança entre donos e funcionários e a facilidade na tomada de decisão costumam trazer vantagens para esse tipo de empresa, enquanto os problemas de relacionamento e de comportamento, juntamente com a resistência à mudança trazem desvantagens que devem ser conhecidas e geridas propriamente (SEBRAE, 2021). Tais características trazem desafios e oportunidades específicos às empresas familiares, evidenciadas no Quadro 7.

As empresas familiares baseiam-se na dinâmica e na interação funcional entre os subsistemas familiar e empresarial, com a expectativa de sobrevivência a longo prazo de ambos e o desejo de manter o negócio na família ao longo das gerações (Goel; Jones, 2016). Contudo, manter essas empresas abertas é uma tarefa difícil. Segundo estudos amplamente divulgados pelo Índice Global de Empresas Familiares da PwC e citados em análises sobre sucessão familiar, apenas cerca de 36% das empresas familiares conseguem manter-se sob liderança da segunda geração, evidenciando os desafios da continuidade e da profissionalização da gestão (PwC, 2023).

Em uma análise de PMEs familiares espanholas, Dolz et al. (2018) sugerem que em ambientes de crise econômica e financeira, a propriedade familiar tem um efeito negativo sobre a ambidestria, pois essas empresas são menos propensas a investir em atividades arriscadas e de longo prazo, focando mais na sobrevivência, priorizando eficiência e inovação incremental para controlar custos, enquanto evitam riscos e incertezas. Ou seja, investem mais em atividades de *exploitation* entre detrimento de *exploration*. Por outro lado, tal comportamento exerce um efeito positivo sobre a sobrevivência dessas empresas (Dolz; Iborra; Safón, 2018).

Quadro 7 – Pontos fortes e fracos das empresas familiares por categoria de análise

CATEGORIAS DE ANÁLISE	PONTO FORTES	PONTOS FRACOS
DECISÃO	Comando único e centralizado, o que confere maior poder para realizar as ações necessárias para implementar mudanças na empresa.	Postura de autoritarismo do fundador, alternando-se com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação.
ADMINISTRAÇÃO	Estrutura administrativa pequena, permitindo reações rápidas em situações de emergência.	Jogos de poder, nos quais muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou a competência administrativa.
EQUIPE	Equipe determinada e dedicada, resultando em menor rotatividade de funcionários e maior foco em resultados a longo prazo.	Expectativa de alta fidelidade dos empregados, podendo gerar um comportamento de submissão que sufoca a criatividade.
RELACIONAMENTOS	Confiança mútua que promove comunicação mais eficaz e colaboração mais estreita, resultando em maior eficiência operacional e melhor resolução de problemas.	Dificuldade para separar a parte emocional e intuitiva da racional, tendendo mais para os interesses pessoais.
	Investimento em novas capacitações dos colaboradores, gerando retorno dentro da própria empresa;	Laços afetivos extremamente fortes, influenciando comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.
CULTURA	Desenvolvimento da equipe em conjunto, criando uma cultura organizacional forte e consistente, facilitando a comunicação e a tomada de decisões.	Grande resistência à mudança, que pode dificultar investimentos em inovações mais radicais.

Fonte: Elaborado pela autora com base em dados do SEBRAE (2021) e dos autores citados nesta seção.

Em contraste, Stubner et al. (2012) realizaram uma pesquisa utilizando um conjunto de dados de 104 empresas familiares e argumentam que, devido às suas características específicas, as empresas familiares são especialmente aptas a aplicar simultaneamente *exploration* de oportunidades futuras de crescimento e *exploitation* dos processos de negócios atuais. Além disso, os autores observaram que empresas familiares com maiores níveis de ambidestria apresentam melhor desempenho financeiro.

2.6 INTEGRAÇÃO DAS CARACTERÍSTICAS DAS PMES FAMILIARES COM O EQUILÍBRIO DAS TENSÕES ENTRE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* E OS MODELOS DE AMBIDESTRIA

As características inatas das PMEs familiares revelam oportunidades e desafios para o equilíbrio das tensões entre *exploration* e *exploitation*. Tais características e a aplicação de modelos de ambidestria organizacional podem ajudar as PMEs a navegarem essas tensões de forma mais eficaz. No entanto, ainda não existem respostas definitivas sobre como essas empresas podem melhor equilibrar essas tensões. Desta forma, esta seção propõe examinar como as características únicas das PMEs familiares podem ser integradas com os modelos de ambidestria organizacional para gerenciar as tensões entre *exploration* e *exploitation*.

Considerando os diferentes modelos de ambidestria organizacional estudados neste trabalho, nesta seção são apresentadas algumas considerações que podem ser aplicadas às PMEs familiares para ajudá-las a equilibrar as tensões entre *exploration* e *exploitation*:

- a) **Ambidestria Estrutural:** Envolve a criação de unidades separadas dentro da organização para gerenciar atividades de *exploration* e *exploitation* (Benner; Tushman, 2003). Nas PMEs familiares, isso pode ser desafiador devido aos seus recursos limitados (Voss; Voss, 2013). No entanto, a criação de equipes dedicadas a cada função pode permitir um foco claro em inovação e eficiência simultaneamente. Exemplo: Uma PME familiar pode ter uma pequena equipe de inovação focada em novos produtos (*exploration*) ou incubar uma startup para esse fim, enquanto a maior parte da empresa se concentra na otimização dos processos existentes

(*exploitation*). Porém, as PMEs familiares possuem características de relacionamentos nas quais os interesses pessoais tendem a ser mais importantes que os objetivos finais, isso pode gerar problemas comportamentais e de disputas de egos (SEBRAE, 2021).

- b) **Ambidestria Contextual:** Foca na criação de um contexto organizacional onde os indivíduos são incentivados a balancear suas próprias atividades entre *exploration* e *exploitation* (Gibson; Birkinshaw, 2004; Güttel; Konlechner; Trede, 2015; Lavie; Stettner; Tushman, 2010). Este modelo pode ser mais adequado para PMEs familiares devido à sua estrutura flexível e cultura de confiança (Gibson; Birkinshaw, 2004). Exemplo: Estabelecer uma cultura onde todos os funcionários são incentivados a dedicar parte do seu tempo a atividades inovadoras, além de suas responsabilidades operacionais diárias. Contudo, apesar de possuírem estruturas e capacidades organizacionais flexíveis, as PMEs normalmente apresentam equipes tecnicamente pouco qualificadas (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016) e poucos investimentos em treinamentos e desenvolvimentos de habilidades (Bos-Brouwers, 2010; Ghobadian; Gallear, 1996) necessárias para realização dessas atividades consideradas oposta.
- c) **Ambidestria Baseada em Liderança:** Depende da habilidade dos líderes em gerenciar as tensões entre *exploration* e *exploitation* (O'Reilly; Binns, 2019; Raisch; Birkinshaw, 2008). Líderes em PMEs familiares, muitas vezes membros da família, precisam desenvolver habilidades específicas para fomentar a inovação enquanto mantêm a eficiência operacional. Exemplo: Líderes podem promover uma visão inspiradora que encoraja a inovação, ao mesmo tempo que asseguram que os processos operacionais sejam otimizados e eficientes. Nas PMEs familiares, o fundador normalmente centraliza a tomada de decisão (SEBRAE, 2021). Se o perfil do fundador for conservador e autoritário, provavelmente decisões em *exploration*, baseadas na tomada de risco, serão menos frequentes apesar do esforço da equipe de gestão.
- d) **Ambidestria Sequencial:** Envolve a alternância temporal entre períodos dedicados a *exploration* e *exploitation* (Boumgarden; Nickerson; Zenger, 2012). Este modelo pode ser eficaz para PMEs familiares que precisam

concentrar seus recursos limitados em diferentes tipos de atividades em momentos distintos (O'Reilly; Tushman, 2013). Exemplo: Uma PME familiar pode focar em inovação e desenvolvimento de novos produtos em um trimestre, seguido por um trimestre dedicado à otimização e melhoria dos processos existentes. Contudo, a grande resistência à mudança que as PMEs familiares têm como característica própria (Dolz; Iborra; Safón, 2018) pode dificultar a virada de um foco em *exploitation* para *exploration* em curtos períodos, e vice-versa.

Ainda, com base nas seções anteriores, a seguir são levantadas questões sobre os possíveis facilitadores e barreiras para a implementação da ambidestria nas PMEs familiares.

- a) A estrutura hierárquica com poucas camadas de gestão nas PMEs pode ser crucial para uma tomada de decisão ágil, promovendo a adaptação e a inovação (Almeida, 2024; Ghobadian; Gallear, 1996). No entanto, o autoritarismo do fundador (SEBRAE, 2021), que geralmente está envolvido no processo decisório da empresa familiar, pode resultar em decisões precipitadas ou que tensionem para uma atividade de inovação em detrimento da outra?
- b) Práticas de *exploration* podem ser favorecidas pela natureza predominantemente orgânica das PMEs (Bos-Brouwers, 2010; Ghobadian; Gallear, 1996) que reduz a burocracia e pela sua estrutura administrativa enxuta.
- c) A proximidade da alta gestão com a equipe de operações facilita o relacionamento pessoal com os funcionários (Dolz; Iborra; Safón, 2018). No entanto, isso pode sobrecarregar os empregados da empresa familiar, sufocando a criatividade e dificultando a inovação?
- d) O baixo grau de especialização, padronização e formalização das PMEs (Bos-Brouwers, 2010; Ghobadian; Gallear, 1996) pode ser compensado pela determinação e dedicação da equipe na empresa familiar (SEBRAE, 2021) na busca pelo equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*?
- e) Na busca pelo equilíbrio, os gestores estão constantemente fazendo escolhas entre objetivos concorrentes (Birkinshaw; Gupta, 2013). Na PME familiar, qual é a tendência de que os gestores façam escolhas baseadas na cultura pré-existente ou na preferência do fundador (Bos-Brouwers, 2010;

Ghobadian; Gallear, 1996; Gómez-Mejía et al., 2007)? Como os gestores tomam essas decisões? Quem está envolvido nelas e como essas decisões são implementadas?

- f) Comparados aos retornos de *exploitation*, os retornos de *exploration* são menos certos, mais remotos no tempo e mais distantes do momento da ação (MARCH, 1991). Visto que as PMEs possuem menos recursos (Bos-Brouwers, 2010; Lubatkin et al., 2006; Voss; Voss, 2013), seria possível afirmar que essas organizações investem menos em *exploration*, preferindo investir em *exploitation* para garantir sua viabilidade corrente em detrimento de assumir riscos futuros (Dolz; Iborra; Safón, 2018)?

Este estudo tem caráter exploratório e buscou na pesquisa empírica as respostas para as questões levantadas. Através da análise de casos múltiplos, foram investigadas as conexões entre as características das PMEs familiares, as tensões geradas entre *exploration* e *exploitation* e os modelos de ambidestria, identificando os fatores que podem favorecer ou dificultar a implementação eficaz dessa estratégia. A pesquisa identificou as práticas que dificultam ou facilitam o equilíbrio dessas tensões de maneira eficaz, contribuindo para o desenvolvimento de diretrizes que possam promover a inovação e a eficiência operacional simultaneamente.

3 MÉTODO

Neste capítulo é apresentado o método de pesquisa que foi definido para a realização do estudo e para atendimento dos objetivos propostos. Na primeira seção está o delineamento da pesquisa, onde destaca-se o propósito, natureza e método de pesquisa. Na segunda seção, as unidades de análise e os participantes são identificados, bem como os critérios de escolha. A terceira seção detalha como os dados foram coletados, concluindo-se com a técnica utilizada para análise dos dados na quarta seção. A quinta seção aponta as limitações encontradas na aplicação do método de pesquisa proposto.

3.1 DELINEAMENTO DA PESQUISA

Visto que o objetivo deste estudo é propor diretrizes de como as PMEs familiares podem lidar com as tensões entre *exploration* e *exploitation* nas inovações, o método proposto é um estudo de casos múltiplos exploratório, de natureza qualitativa. Merriam e Tisdell (2015) afirmam que a pesquisa qualitativa é particularmente eficaz para entender os processos que influenciam comportamentos e interações humanas, investigando frequentemente as percepções e experiências das pessoas a partir de suas próprias perspectivas. Segundo Yin (2015) um estudo de caso exploratório pode ser utilizado quando a pesquisa se encontra em uma fase inicial e ainda não foram definidas perguntas ou hipóteses específicas, permitindo ao pesquisador explorar novas direções e abordar questões complexas de maneira abrangente. Neste trabalho, as diretrizes são consequências do estudo investigativo de como as PMEs familiares lidam e/ou poderiam lidar com as tensões entre *exploration* e *exploitation*. Essa abordagem permite uma compreensão aprofundada do contexto e das variáveis envolvidas, facilitando a formulação do roteiro de pesquisa. Stake (1995) destaca a natureza flexível dos estudos de caso exploratórios, onde o pesquisador está aberto a descobrir novas questões e variáveis, adaptando continuamente a direção da investigação conforme novas informações e *insights* são obtidos. Visando a elaboração de um entregável com diretrizes práticas para as PMEs, este trabalho utiliza a metodologia de estudos de casos múltiplos pois, conforme argumenta Yin (2015), essa abordagem tende a proporcionar *insights* mais robustos em comparação aos projetos de estudo de caso único.

3.2 UNIDADES DE ANÁLISE E SUJEITOS DE PESQUISA

O estudo é conduzido em três pequenas e médias empresas (PMEs) de caráter familiar. Dentre elas, uma corresponde à organização na qual a autora está inserida profissionalmente, permitindo a realização de observação participante de maneira contínua e aprofundada, além de entrevistas em profundidade com o fundador e gestores. Esta empresa configura-se como a principal unidade de análise da pesquisa. As outras duas empresas foram selecionadas com o intuito de ampliar a compreensão do fenômeno investigado, possibilitando a triangulação de dados e o enriquecimento analítico do estudo. Nessas duas unidades, a coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas em profundidade. Os principais estudos sobre ambidestria são realizados em grandes organizações, como os de Tushman et al. (1996), O'Reilly et al. (2008) e Gibson e Birkinshaw (2004). Há poucos estudos focados em PMEs, como os de Lubatkin et al. (2006) e Wenke et al. (2021). Como PMEs não são versões menores de grandes empresas, o conhecimento existente não necessariamente se aplica a elas (Wenke; Zapkau; Schwens, 2021). Portanto, a escolha se justifica, de um lado, pelas particularidades desse tipo de organização, que enfrenta desafios específicos no campo da inovação ainda pouco abordados pela literatura; de outro, pelo acesso privilegiado da pesquisadora a esse contexto, dada sua inserção profissional no segmento. A escolha pela propriedade familiar deu-se pela relevância (segundo o SEBRAE, 80% a 90% das PMEs do país são familiares) e porque nas PMEs, a propriedade pode explicar a alocação dos recursos, pois essa ação exige poder e autonomia (Dolz; Iborra; Safón, 2018). Ademais, as empresas estão situadas em uma cidade cuja base econômica é fortemente industrial, o que contribui para a pertinência e profundidade da análise.

A escolha das empresas objeto de análise seguiu alguns critérios ou fatores críticos que se julgam importantes na busca de respostas mais consistentes para esta pesquisa. Foram consideradas:

- a) empresas que atuam no mercado há mais de 15 anos, tendo tido tempo hábil para passar por mudanças e processos de inovação no seu desenvolvimento;
- b) empresas com número de funcionários em um intervalo de 50 a 200. Embora o conceito de pequena e média indústria revisado neste estudo indique que essas empresas possam ter entre 20 e 499 funcionários, essa medida visou

evitar distorções, especialmente relacionadas aos recursos humanos entre as empresas analisadas.

A partir do mapeamento inicial, foram selecionadas duas empresas que atendiam aos critérios da pesquisa, além da empresa na qual a pesquisadora atua profissionalmente. O contato com os fundadores ou proprietários foi realizado de forma direta, por meio de mensagens individuais, nas quais foram apresentados os objetivos do estudo e solicitada a manifestação quanto ao interesse e à disponibilidade para participação. Mediante a concordância dos interlocutores, foram agendadas entrevistas iniciais com cada um deles.

Os sujeitos de pesquisa foram os fundadores das três empresas analisadas e oito executivos dessas mesmas empresas, todos com no mínimo 5 (cinco) anos de atuação na empresa e participação direta nos processos de inovação selecionados durante as entrevistas com os fundadores. A escolha desses indivíduos deu-se pela necessidade de coletar informações relevantes a respeito das investidas em inovação e as tensões geradas pelas diferentes iniciativas. A definição das pessoas entrevistadas foi feita por meio da indicação do dono/fundador da empresa estudada, obedecendo a técnica de “Bola de Neve” que é um método de amostragem utilizado em pesquisas qualitativas no qual os participantes iniciais indicam outros participantes a partir de suas redes de contatos (Biernacki; Waldorf, 1981).

3.3 COLETA DE DADOS

Segundo Yin (2015), o estudo de caso deve considerar diversas fontes de evidência, como entrevistas, documentos, arquivos e observações. A coleta de dados deste trabalho deu-se através de entrevistas em profundidade abertas, observação participante e através de pesquisa documental (disponibilizada pela empresa ou disponível online). Pesquisadores qualitativos comumente utilizam textos ou documentos como fontes suplementares de dados (Charmaz, 2009). A pesquisa documental facilitou a identificação de elementos, ações, aprendizados e resultados que fizeram parte dos processos de inovação ao longo do tempo. Os documentos analisados foram os websites das empresas e portfólio de produtos.

As entrevistas são a principal técnica de coleta de dados deste estudo. Inicialmente foram realizadas entrevistas em profundidade abertas com os fundadores das três empresas. Entrevistas em profundidade são conversas orientadas, que

possibilitam uma visão detalhada de determinado tópico ou experiência, em que o pesquisador procura entender um tópico sobre o qual o participante tem experiências relevantes a relatar (Charmaz, 2009). Foi utilizado um roteiro semiestruturado (ANEXO 1) de forma flexível, sendo acionado especialmente nos momentos em que o entrevistado não abordava espontaneamente os temas centrais da pesquisa, a fim de garantir a abrangência e a profundidade necessárias à investigação. As entrevistas semiestruturadas combinam perguntas pré-determinadas com flexibilidade para explorar temas emergentes durante a entrevista (Osborne; Grant-Smith, 2021).

Primeiramente, os fundadores foram conduzidos a traçar uma linha do tempo da empresa, destacando os principais eventos relacionados à inovação (de produtos, processos, modelo de negócio etc.). Durante a entrevista, a pesquisadora selecionou um momento relevante de *exploration* e solicitou que o fundador aprofundasse a narrativa sobre o evento, trazendo suas impressões sobre as tensões geradas na implementação da inovação. Ao final, foi solicitado que o fundador indicasse as pessoas que participaram do momento de *exploration* escolhido, assim como seus respectivos dados de contato, para que pudessem ser agendadas as próximas entrevistas.

Posteriormente, foram entrevistadas as pessoas indicadas pelo fundador, de diferentes setores, que vivenciaram esses acontecimentos, a fim de conhecer sua versão e coletar mais detalhes. A escolha por entrevistar pessoas de diferentes áreas de atuação baseia-se na probabilidade de que indivíduos com diversas expertises possam fornecer dados relevantes e variados. Foram aplicadas entrevistas semiestruturadas e focadas no evento/momento de *exploration* escolhido pela autora durante a entrevista com o fundador, em função da sua relevância. A ordem e a forma de abordagem dos temas variaram conforme a dinâmica da conversa. A abordagem através de entrevistas em profundidade semiestruturada permite que o entrevistador siga o fluxo natural da discussão, incentivando os entrevistados a explorarem questões que consideram importantes, resultando em respostas ricas e detalhadas (Osborne; Grant-Smith, 2021). Embora algumas questões norteadoras tenham sido previamente formuladas no roteiro, por ser um estudo exploratório, muitas outras surgiram à medida em que a entrevista acontecia, o que permitiu o aprofundamento da conversa na busca de dados que geraram informações importantes, dando um caráter mais informal e espontâneo ao diálogo. Os entrevistados foram instigados a relatar um histórico dos acontecimentos, reportando eventos relevantes e críticos,

principais mudanças, estratégias e práticas em que a autora pudesse identificar as tensões entre as atividades de *exploration* e *exploitation*, além fatores relacionados às categorias de análise estabelecidas neste trabalho.

As entrevistas foram realizadas na modalidade *online* através da ferramenta *Microsoft Teams*, ou na modalidade presencial nas empresas dos entrevistados (conforme disponibilidade). Todas as entrevistas foram devidamente registradas em arquivos de áudio, mediante autorização prévia dos participantes, formalizada por meio da assinatura do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido. As gravações foram realizadas por meio do aplicativo *Teams* em entrevistas remotas e, nas entrevistas presenciais, com o uso simultâneo de dois dispositivos eletrônicos (gravadores de celular e tablet), assegurando a fidedignidade das respostas e a preservação da fluidez conversacional ao longo das interações. Após, todas as entrevistas foram transcritas com o auxílio do aplicativo *SoundType AI* disponível na *Play Store* dos sistemas *Android*.

A observação participante foi utilizada como técnica complementar de coleta de dados, exclusivamente na PME3, onde a pesquisadora atua profissionalmente. Essa abordagem permitiu uma imersão no cotidiano organizacional, favorecendo a compreensão aprofundada das dinâmicas internas, das interações entre os colaboradores e das tensões vivenciadas durante os processos de inovação. Conforme Angrosino (2008), a observação participante é uma estratégia que possibilita ao pesquisador captar nuances comportamentais e culturais em seu contexto natural, promovendo uma análise mais rica e contextualizada.

Ao todo, foram conduzidas onze entrevistas, sendo três com os fundadores das empresas e oito com colaboradores por eles indicados. Na PME1, foram entrevistados o fundador e três funcionários; na PME2, o fundador e dois funcionários; e na PME3, o fundador e três funcionários, além do registro da observação participante da autora sobre o fato investigado. Cada participante realizou somente uma entrevista.

As unidades de análise e os entrevistados tiveram suas identidades preservadas neste trabalho, com seus nomes reais sendo substituídos por siglas. O Quadro 8 apresenta os dados relativos aos entrevistados e a cada entrevista realizada. O período de realização das entrevistas foi entre 16 de outubro de 2024 e 18 de junho de 2025.

Quadro 8 – Entrevistas Realizadas

Empresa	PME1				PME2			PME3				
Ano de Fundação	1997				1978 (Grupo) / 2005 (PME2)			2002				
Entrevistado	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	O01
Cargo	Fundador	Gerente de engenharia de processos e suprimentos	Gerente comercial	Gerente industrial	Fundador	Gerente geral	Gerente corporativo de projetos especiais	Fundador	Gerente de engenharia e produto	Gerente de pós-vendas	Analista industrial	Diretora de operações
Grau de Instrução	Graduado	Pós-graduado	Pós-graduado	Pós-graduado	Graduado	Graduado	Pós-graduado	Graduado	Pós-graduado	Graduado	Graduado	Pós-graduada
Tempo de Empresa	28 anos	18 anos	18 anos	18 anos	47 anos	17 anos	21 anos	23 anos	17 anos	16 anos	11 anos	11 anos
Data da Entrevista	16/10/2024	27/11/2024	03/04/2025	04/04/2025	16/05/2025	20/05/2025	20/05/2025	05/03/2025	18/06/2025	13/06/2025	13/06/2025	28/02/2025
Duração da Entrevista	01h42min	01h05min	01h17min	45min	33min	47min	1h13min	34min	23min	1h15min	27min	Observação participante

Fonte: Elaborado pela autora.

3.4 PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

A etapa final do processo de pesquisa consiste na análise e apresentação dos dados, que foi realizada por meio da análise de conteúdo. Segundo Bardin (2004), a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações, que visa obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) dessas mensagens (Bardin, 2004).

A técnica de Análise de Conteúdo, conforme defendida por Bardin (2011), estruturou-se em três fases: 1) pré-análise; 2) exploração do material, categorização ou codificação; 3) tratamento dos resultados, inferências e interpretação. A seguir um breve resumo explicativo de cada fase:

- a) a pré-análise é a primeira etapa da organização da análise de conteúdo, onde o pesquisador inicia a organização do material para torná-lo útil à pesquisa (Bardin, 2011). Nessa fase, os áudios das doze entrevistas foram transcritos através do aplicativo SoundType AI disponível na Play Store de sistemas Android. Após a transcrição feita pelo aplicativo, os textos foram revisados e corrigidos conforme necessidade;
- b) a fase seguinte é a exploração do material, que tem por objetivo a categorização ou codificação no estudo (Bardin, 2011). Nesta fase, foi feita a categorização e organização dos conteúdos. As categorias foram definidas para identificar a influência das características inerentes às PMEs familiares nos processos de inovação das empresas.
- c) A terceira fase envolve o tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Esta etapa busca a significação das mensagens através da análise reflexiva e crítica (Bardin, 2011) Considerando as diferentes fases da análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), destacam-se as dimensões de codificação e categorização, que possibilitam e facilitam as interpretações e inferências. Dessa forma, foram utilizadas categorias de análise, com base na literatura e nos objetivos deste trabalho, e elaborado um quadro comparativo (Quadro 9). Assim, foi realizada a categorização das respostas dos entrevistados, já com a seleção dos trechos com as principais

falas. Com base nesses dados, foi conduzida uma análise que fundamentou a criação de diretrizes sobre como as pequenas e médias empresas (PMEs) familiares podem gerir as tensões entre *exploration* e *exploitation* nos seus processos de inovação.

O Quadro 9 apresenta as categorias, subcategorias, seus descritores operacionais e as referências bibliográficas que sustentam essas escolhas.

Quadro 9 – Categorias de análise

Categorias de análise	Gestão de Pessoas (Equipe)			Recursos	Gestão de Riscos	Cultura		Cadeia e Tomada de Decisão
Subcategorias de análise	Sucessão familiar e profissionalismo	Multifuncionalidade e retenção de talentos	Liderança	Limitações e alocação de recursos	Aversão ao risco e medo da inovação	Valores do fundador	Resistência à mudança	Papel da alta gestão e centralização
Descritores Operacionais (Indicadores)	Preparação de herdeiros, entrada de gestores externos, resistência à profissionalização, conflitos familiares no trabalho.	Acúmulo de funções, falta de especialização, dificuldade de retenção, colaboradores com múltiplos papéis, baixa rotatividade.	Papéis de gestores e proprietários altamente interligados, líderes de longo mandato, alta gestão com papel estratégico e operacional, baixa capacitação e inadequação da gestão.	Restrição de recursos financeiros, tecnológicos ou humanos, falta de acesso a crédito, dependência de poucos fornecedores ou clientes, dificuldade de priorizar entre inovação (futuro) e operação (presente).	Relutância em investir no novo, preferência por melhorias conhecidas, receio de comprometer o negócio, foco na estabilidade, disposição para assumir riscos moderados em inovação.	Forte influência do fundador, decisões baseadas na visão pessoal, apego à tradição, centralidade da família na gestão.	Abertura a novas ideias, tolerância ao erro, dificuldade em aceitar novos processos, rejeição a mudanças organizacionais, apego a práticas tradicionais, manutenção do <i>status quo</i> .	Dono ou gestor como tomador de decisão único, ausência de conselho formal, informalidade na governança, dependência de figuras-chave, pouca delegação, impacto da liderança nas escolhas estratégicas.
Referências	Arroio e Scerri (2018); Dolz, Iborra e Safón (2015); Sharma (2004); Lubatkin et al. (2006); Chrisman, Chua e Steier (2005); Cesaroni, Diaz e Sentuti (2021); Voss e Voss (2013)			Molina-Ycaza e Sánchez-Riofrío (2016); Almeida (2024); Radas e Božić (2009); Bos-Brouwers (2010); Dolz, Iborra e Safón (2018); Ghobadian e Gallear (1996)	Gómez-Mejía et al. (2007); SEBRAE (2021); Cesaroni, Diaz e Sentuti (2021)	SEBRAE (2021); Cesaroni, Diaz e Sentuti (2021)	Gómez-Mejía et al. (2007); Raisch e Birkinshaw (2008); Lubatkin et al. (2006); Sharma (2004); Dolz, Iborra e Safón (2018); Bos-Brouwers (2010)	

Fonte: Elaborado pela autora.

3.5 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Apesar do rigor metodológico empregado na condução desta pesquisa, algumas limitações devem ser reconhecidas, pois podem influenciar a interpretação dos resultados. Primeiramente, nem todas as empresas entrevistadas se enquadravam estritamente no perfil originalmente delimitado de pequenas e médias indústrias. Algumas atuavam em setores não industriais ou apresentavam estruturas organizacionais bastante reduzidas, o que teria comprometido a comparabilidade entre os casos e a representatividade dos achados. Por isso, tais empresas foram descartadas das análises de resultados. Além disso, a proximidade da pesquisadora com determinados entrevistados, especialmente os da empresa identificada como PME3, pode ter introduzido vieses na coleta e análise dos dados. No caso específico da PME3, a realização de observação participante proporcionou uma compreensão aprofundada do contexto organizacional, mas também pode ter afetado a imparcialidade da interpretação.

Outra limitação refere-se à possibilidade de generalização dos resultados. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa com número restrito de casos e diversidade de perfis organizacionais, os achados não devem ser extrapolados para o conjunto das pequenas e médias empresas industriais. O recorte temporal da pesquisa também representa uma limitação, uma vez que os dados foram coletados em um período específico, o que pode restringir sua aplicabilidade em contextos futuros ou em cenários de transformação econômica, política ou tecnológica.

Adicionalmente, houve restrições quanto ao acesso a informações estratégicas e sensíveis por parte das empresas, como dados financeiros, práticas de gestão e decisões internas, o que limitou a profundidade das análises em determinados aspectos. Por fim, os instrumentos utilizados — entrevistas semiestruturadas e observação participante —, embora adequados ao enfoque qualitativo, estão sujeitos à subjetividade tanto dos respondentes quanto da pesquisadora, o que reforça a necessidade de cautela na interpretação dos dados.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Este capítulo apresenta a análise dos dados empíricos à luz do modelo de ambidestria organizacional, com foco nas tensões entre *exploration* e *exploitation* vivenciadas pelas PMEs familiares industriais estudadas. A análise foi estruturada em etapas que permitem compreender, de forma progressiva, como essas tensões se manifestam e são influenciadas pelas características específicas das PMEs familiares.

Inicialmente, são descritos os contextos organizacionais e institucionais de cada empresa, evidenciando os momentos de *exploration* selecionados para análise e as principais tensões observadas. Em seguida, é apresentado um quadro comparativo entre as três unidades de análise, sintetizando os achados em relação às práticas de *exploitation*, *exploration* e às tensões emergentes.

Na etapa seguinte, cada categoria de análise — gestão de pessoas, recursos, gestão de riscos, cultura organizacional e cadeia de tomada de decisão — é examinada em profundidade, com base nas evidências empíricas coletadas. As subcategorias previamente definidas são utilizadas como lentes para identificar como cada dimensão organizacional tensiona ou favorece o equilíbrio entre inovação e eficiência. A análise busca evidenciar de que forma essas categorias influenciam positiva ou negativamente a ambidestria organizacional, revelando padrões e singularidades entre os casos estudados.

Por fim, são discutidas as evidências de ambidestria contextual, estrutural e baseada em liderança observadas nas empresas, integrando os achados empíricos com os modelos teóricos apresentados na fundamentação.

4.1 DESCRIÇÃO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL DA PME1

A PME1 é uma indústria familiar atuante no setor metalmecânico, com foco na fabricação de acoplamentos industriais. Sua trajetória remonta ao final da década de 1980, quando seu fundador, então colaborador no escritório de representações de seu pai, estabeleceu contato com fornecedores argentinos durante uma feira em São Paulo. A partir dessa conexão, foi constituída uma *joint venture* com empresários argentinos, resultando, em 1990, na fundação de uma empresa voltada à instalação e comercialização de acoplamentos flexíveis de pneus — produto então inédito no mercado brasileiro e considerado uma inovação tecnológica frente às soluções

existentes à época. A estrutura societária original foi desfeita em meados de 1996, em função de conflitos entre os sócios estrangeiros. A partir dessa cisão, o sócio brasileiro e um dos irmãos argentinos deram continuidade ao negócio, iniciando a fabricação local. Em 1999, com o agravamento da crise econômica e o desalinhamento estratégico entre os sócios, especialmente no que diz respeito ao horizonte temporal das decisões de negócio, o sócio brasileiro assumiu integralmente a empresa. Desde então, passou a consolidar uma cultura organizacional centrada no cliente, com forte orientação à construção de relacionamentos comerciais de longo prazo e à prestação de um serviço técnico especializado.

A estratégia de diferenciação da PME1 foi alicerçada na superioridade técnica do produto oferecido, sobretudo em termos de praticidade de uso, o que permitiu à empresa conquistar uma posição de destaque em setores estratégicos, como o sucroalcooleiro. O crescimento da empresa foi impulsionado por sua inserção em projetos industriais de larga escala no início dos anos 2000, em um contexto de expansão do número de usinas de açúcar no país. A atuação comercial foi fortalecida por parcerias sólidas com distribuidores, algumas das quais estabelecidas desde a década de 1990, caracterizando uma rede de relações comerciais estáveis e duradouras. A empresa passou por importantes marcos estruturais e operacionais, como a adoção de um sistema ERP (Proteus) em 2008, a certificação ISO obtida em 2004, e a mudança para uma planta fabril de 1.000 m² em 2007 — ampliando significativamente sua capacidade operacional em relação ao espaço anterior de 250 m².

Outro ponto de inflexão relevante foi a aproximação com instituições de ciência e tecnologia. Em 1999, a empresa recebeu consultoria técnica do então Centro Tecnológico de Polímeros (atualmente Instituto Senai de Inovação em Polímeros), promovendo melhorias nos processos fabris, como a padronização de moldes e matrizes.

Com relação à composição de suas receitas, cerca de 60% do faturamento atual decorre de produtos de fabricação própria, enquanto os 40% restantes resultam da comercialização de acoplamentos complementares importados da Índia e da Alemanha, em parcerias de longa duração. A empresa conta com noventa e seis (96) funcionários e tem faturamento anual de cinquenta milhões de reais.

Atualmente o fundador atua como diretor da empresa e sua família faz parte da gestão, com sua esposa à frente da área de marketing e o filho no desenvolvimento de produtos.

O fundador (E01) relatou durante a entrevista que sempre teve o desejo de implementar os princípios da filosofia Toyota na empresa. Esse objetivo começou a se concretizar em 2013, quando a organização passou a adotar essa filosofia em suas práticas diárias. Segundo o entrevistado, o pensamento Toyota representa uma visão de longo prazo, e a introdução desse sistema configurou-se como uma inovação disruptiva para a empresa em relação às práticas que estavam vigentes. O fundador indicou outros colaboradores que participaram do processo de implantação, os quais foram posteriormente entrevistados com o objetivo de captar diferentes perspectivas, provenientes de distintos setores organizacionais, acerca do mesmo evento.

Embora o fundador tenha se referido, em sua entrevista, ao desejo de implementar o Sistema Toyota de Produção (TPS)², os demais entrevistados utilizaram o termo '*Lean*' para se referirem ao modelo implantado. De acordo Womack e Jones (2004) o *Lean* é um sistema de gestão inspirado nas práticas e nos resultados do TPS, que adota princípios e técnicas operacionais voltados à redução de desperdícios, à melhoria da qualidade e à maximização do valor entregue ao cliente. A partir desse relato e pela relevância do tema na PME1, a implantação do Sistema Toyota de Produção (TPS) foi o momento de *exploration* escolhido para ser analisado neste trabalho. Essa inovação foi considerada como inovação em processo, pois focou em melhorar a eficiência, a eficácia e a qualidade dos processos internos da empresa.

As entrevistas realizadas com os colaboradores da PME1 evidenciaram diversas tensões relacionadas à implementação do TPS. Um dos principais desafios identificados refere-se ao processo de tomada de decisão, sobretudo no que concerne à definição do momento adequado para a realização de investimentos e à alocação de recursos. Além disso, observou-se significativa resistência às mudanças, especialmente por parte de funcionários mais antigos e de maior idade, os quais

² O Sistema Toyota de Produção é uma filosofia empresarial que visa a máxima eficiência por meio do uso racional dos recursos e é baseada na compreensão das pessoas e da motivação humana. Seu sucesso é derivado da sua capacidade de cultivar liderança, equipes e cultura; de criar estratégias; de construir relacionamentos ao longo de toda a cadeia de valor; e de manter uma organização de aprendizagem (Liker, 2022).

apresentaram maior dificuldade em adaptarem-se às novas práticas organizacionais. Essa resistência resultou, à época, em elevados índices de rotatividade.

Outro aspecto relevante diz respeito à gestão do conhecimento gerado após a implementação do TPS. O rápido e expressivo crescimento da empresa não foi acompanhado por mecanismos eficazes de transferência e disseminação do conhecimento, o que comprometeu a consolidação das práticas introduzidas. Da mesma forma, verificou-se dificuldade em assegurar a continuidade das melhorias implementadas, isto é, em transformar iniciativas voltadas à *exploration* em práticas de *exploitation*.

As entrevistas também destacaram que o processo de mudança foi concentrado no setor de produção, sem a devida integração com as demais áreas organizacionais. Tal limitação dificultou a compreensão, por parte de outros setores, das razões das transformações em curso e de seus impactos específicos sobre as atividades desenvolvidas. Por fim, emergiram tensões relacionadas à limitação e à alocação de recursos financeiros e humanos. Nesse sentido, a priorização de investimentos mostrou-se desafiadora, assim como a contratação de profissionais com experiência de mercado, cujo custo salarial era mais elevado. Diante desse cenário, a empresa optou por duas estratégias: o aproveitamento dos colaboradores já atuantes, realocando ou ajustando suas funções — em alguns casos com acúmulo de responsabilidades — e a contratação de profissionais com menor experiência e custo reduzido, com a expectativa de capacitá-los internamente ao longo do tempo.

4.2 DESCRIÇÃO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL DA PME2

A PME2, criada em 2005, é uma empresa de caráter familiar vinculada a um grupo empresarial de mesmos sócios, com sede em Caxias do Sul (RS). Sua constituição decorreu da necessidade interna do grupo de dispor de um centro de serviços especializado no beneficiamento de aços de alta resistência, diante da inexistência, à época, de fornecedores capacitados no mercado nacional.

A planta fabril possui aproximadamente 3.500 m² e capacidade de armazenagem superior a 7.000 toneladas de aço. Com cerca de 50 colaboradores atualmente, a empresa projeta alcançar 80 funcionários após a inauguração de uma nova unidade fabril, prevista para 2026. O novo site deverá possibilitar um aumento

substancial da capacidade produtiva, estimada em 250 mil toneladas por ano, com projeção de faturamento anual na ordem de R\$ 200 milhões.

A estrutura da PME2 é composta por linhas de corte transversal, longitudinal e térmico, atendendo a diversos segmentos industriais, como o setor metalmecânico, automotivo, agrícola, linha branca e implementos rodoviários. As operações são apoiadas por pontes rolantes com capacidade de até 22 toneladas, o que confere agilidade e segurança à movimentação interna.

Além do foco técnico-operacional, a PME2 mantém um sistema de gestão da qualidade certificado conforme a norma ISO 9001:2015 e adota princípios de responsabilidade social, segurança do trabalho e sustentabilidade como pilares de sua missão organizacional. A cultura da empresa valoriza o relacionamento de longo prazo com clientes e parceiros, e busca excelência contínua nos serviços prestados. A empresa exerce papel central na cadeia de valor do grupo, sendo responsável pelo processamento e beneficiamento de materiais que posteriormente serão comercializados ou utilizados em soluções industriais customizadas.

Durante a entrevista, o fundador (E05) destacou que o negócio da PME2 teria a tendência de diminuir por falta de competitividade se não fizessem investimentos para aumentar sua atratividade. A empresa decidiu pelo investimento em tecnologias avançadas de desbobinamento, com ênfase no processo de *stretcher leveling* — técnica que permite a eliminação de tensões internas e ondulações nas chapas, especialmente eficaz para aços de alta resistência. Tal tecnologia, segundo o fundador (E05), é inédita na América do Sul, e irá constituir um diferencial competitivo significativo. A máquina foi importada dos EUA (Estados Unidos da América) e está aguardando sua instalação, que exige a construção de um pavilhão novo pelo tamanho e complexidade que o equipamento possui.

A complexidade da decisão pelo investimento e todas as mudanças acarretadas por ela justificam a escolha desse processo como o momento de *exploration* a ser analisado por este estudo na PME2. Essa inovação é considerada como inovação em processo, já que busca repensar a tecnologia utilizada no método de produção, reduzir custos, aumentar a produtividade e melhorar a entrega de produtos ou serviços de distensionamento e corte de chapas de aço.

As entrevistas realizadas com o fundador e os colaboradores da PME2 evidenciaram tensões significativas no processo de aquisição do novo equipamento. A decisão de investimento foi permeada por desafios relacionados ao processo

decisório e às incertezas do ambiente externo. Conforme relatado, o planejamento inicial da aquisição ocorreu há aproximadamente três anos, em um contexto econômico distinto, marcado por taxas de juros mais baixas e maior estabilidade cambial. Com as mudanças nas políticas governamentais, o agravamento das incertezas de mercado, a elevação das taxas de juros e a valorização do dólar, a empresa foi compelida a suspender temporariamente a construção de uma nova fábrica, bem como a instalação imediata do equipamento. Tal cenário evidencia a sensibilidade das estratégias empresariais à conjuntura política e econômica nacional.

Outro aspecto identificado refere-se à necessidade de priorização na alocação de recursos, uma vez que a organização enfrenta limitações financeiras após o alto investimento na compra do equipamento e a necessidade de mais investimentos significativos na construção da nova planta. Adicionalmente, observou-se a dificuldade de reter talentos, dada a impossibilidade de oferecer remunerações compatíveis com aquelas praticadas por empresas de maior porte. Nesse sentido, a aquisição do equipamento foi justificada pela expectativa de aumentar a produtividade e reduzir a dependência de mão de obra, permitindo à empresa “entregar mais com menos recursos humanos”.

4.3 DESCRIÇÃO CONTEXTUAL E INSTITUCIONAL DA PME3

A PME3 é uma organização de origem familiar fundada no ano de 2002, cuja atuação se concentra na fabricação e comercialização de máquinas industriais, com especialização no segmento de corte térmico. Inicialmente, a empresa foi constituída por meio de uma sociedade entre um empreendedor brasileiro e uma família argentina, com o objetivo específico de comercializar peças de reposição e insumos para máquinas de corte a plasma.

A trajetória da empresa começou a se transformar em 2005, com a entrada do filho do fundador brasileiro na gestão do negócio. Esse movimento representou não apenas a ampliação da participação familiar, mas também o início de um processo de capacitação técnica internacional, dado que o sucessor realizou um período de imersão na Argentina, com o intuito de aprofundar seus conhecimentos sobre a tecnologia envolvida na fabricação de máquinas de corte a plasma. Esse investimento viabilizou a criação de um setor de engenharia interna e marcou o início da produção própria de equipamentos.

A parceria com os sócios argentinos também se revelou estratégica para o estabelecimento de uma relação comercial com um importante fornecedor internacional do setor, colaboração esta que se mantém ativa até os dias atuais e representa, aproximadamente, 70% do faturamento da organização. A base de clientes da PME3 é composta majoritariamente por indústrias dos segmentos de implementos rodoviários, agrícolas, caldeirarias, estruturas metálicas, entre outros ramos intensivos em processos de corte e solda.

Historicamente, a gestão da empresa permaneceu sob responsabilidade da família brasileira. No entanto, a partir de 2023, observou-se um novo movimento sucessório, com a inserção de um membro da família argentina na área comercial e no desenvolvimento de novos produtos. Atualmente a PME3 conta com 50 funcionários e um faturamento anual de 42 milhões de reais. Na alta gestão da empresa atuam o fundador brasileiro como diretor financeiro, uma sucessora brasileira (autora deste trabalho) como diretora de operações e um sucessor argentino como diretor comercial. Essa transição geracional e intercultural foi acompanhada por uma decisão estratégica: a criação de uma nova unidade de negócios voltada à comercialização de máquinas e acessórios para soldagem – área na qual os sócios argentinos já acumulavam significativa expertise.

Esse movimento foi identificado pela autora deste trabalho como o principal marco de *exploration* da organização nos últimos anos, em consonância com a perspectiva da ambidestria organizacional. A entrada nesse novo mercado demandou a contratação de profissionais especializados, o mapeamento do setor de soldagem, o desenvolvimento de uma linha de produtos compatível com a demanda industrial e, ainda, a criação e capacitação de uma equipe de vendas e de assistência técnica para operar com os novos itens do portfólio. Tal iniciativa representa não apenas a diversificação do mix de produtos da empresa, mas também a busca deliberada por novas fontes de receita e o fortalecimento da sua posição competitiva no mercado nacional, representando uma inovação de modelo de negócio. Essa iniciativa, no entanto, evidenciou tensões significativas entre práticas de *exploration* e *exploitation*.

O perfil conservador do fundador, caracterizado por elevada aversão ao risco, contribuiu para que, por longo período, a organização concentrasse seus esforços em inovações incrementais aplicadas aos produtos já existentes, focados no segmento de corte. Com a introdução da nova unidade de negócios, observou-se uma mudança no foco estratégico: priorizou-se a contratação de profissionais especializados em

soldagem, bem como a realização de treinamentos técnicos voltados ao novo portfólio e processos. Essa reorientação resultou em menor dedicação às atividades de venda e produção de máquinas de corte, gerando tensões internas. Parte dos colaboradores mais antigos, que acumulavam conhecimento relevante nessa área, resistiu às mudanças, saindo da empresa e levando consigo parte substancial do *know-how* acumulado. A gestão desse conhecimento não foi realizada de forma estruturada, e a entrada de novos profissionais especializados criou uma divisão perceptível entre o chamado “time do corte” e o “time da solda”. A rotatividade entre os recém-contratados foi igualmente elevada.

As entrevistas também evidenciaram falhas no planejamento operacional do investimento. O retorno financeiro demorou mais que o previsto, ocasionando desequilíbrios no fluxo de caixa e resultados negativos. Além disso, diferenças culturais entre os diretores se mostraram relevantes para a dinâmica organizacional. Enquanto o fundador brasileiro adotava uma postura conservadora, buscando postergar decisões e alocar recursos de forma cautelosa, o sucessor argentino demonstrava maior propensão ao risco, investindo agressivamente em novos produtos, salários mais altos para reter talentos e aquisição de novos conhecimentos. Nesse cenário, a sucessora brasileira atuava como mediadora entre esses extremos, embora com dificuldades para equilibrar as perspectivas divergentes.

Outro ponto recorrente nos relatos refere-se à dificuldade de adaptação tanto dos colaboradores antigos, resistentes às mudanças culturais e tecnológicas, quanto dos novos, que em grande parte possuíam experiência em empresas de grande porte e enfrentaram desafios para se adequar à dinâmica de uma PME familiar. A ausência de experiência prévia no novo negócio comprometeu a assertividade das decisões estratégicas. Os processos foram estruturados de maneira experimental, em grande medida por tentativa e erro, o que demandou dos colaboradores a criação de soluções *ad hoc*, a adaptação de funções e o acúmulo de responsabilidades. Esse movimento resultou em uma absorção mais lenta do conhecimento, visto que a complexidade da mudança foi inicialmente subestimada.

Adicionalmente, erros na contratação de profissionais-chave e a demora em reconhecer a baixa efetividade de gestores designados para funções estratégicas agravaram as dificuldades enfrentadas. As entrevistas ressaltaram ainda a inexistência de um estudo de mercado robusto para embasar a iniciativa, o que resultou em falta de clareza sobre quais produtos deveriam ser priorizados, quais

deveriam compor o estoque, além da ausência de uma política de preços bem definida e fundamentada. A dificuldade em captar recursos também foi mencionada como fator crítico, associada tanto à subestimação do montante necessário para o investimento quanto à ausência de planejamento financeiro adequado.

Em síntese, a criação da nova unidade de negócios, apesar de configurada como um esforço de *exploration* em direção à inovação radical, foi marcada por tensões organizacionais, falhas de planejamento e lacunas na gestão de pessoas e do conhecimento, fatores que comprometeram a efetividade da iniciativa.

4.4 COMPARATIVO ENTRE AS PMES

O Quadro 10 apresenta um resumo comparativo entre PMEs analisadas, com as evidências trazidas nas seções anteriores deste capítulo.

Quadro 10 – Comparativo entre *exploitation*, *exploration* e tensões das unidades de análise por unidade de análise

	PME1	PME2	PME3
Exploitation	Sistema de produção sem padrão definido.	Processo comum de desbobinamento de chapas	Fabricação e venda de máquinas de corte.
Exploration	Implantação do Sistema Toyota de Produção (TPS).	Aquisição de equipamento de <i>stretcher leveling</i> .	Criação de nova unidade de negócios em solda.
Tensões	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldades na tomada de decisões; - Saída de pessoas; - Falhas na transmissão do conhecimento; - Falta de integração de todos os setores na mudança; - Restrição de investimentos; - Dificuldades em manter as melhorias. 	<ul style="list-style-type: none"> - Grande sensibilidade à mudanças políticas e econômicas; - Necessidade de frear a construção da nova fábrica e adiar a instalação do equipamento; - Dificuldade em reter talentos devido à incapacidade de oferecer salários competitivos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Redirecionamento de foco da área de corte para solda, gerando perda de conhecimento e descontinuidade de produtos tradicionais; - Saída de colaboradores experientes da área de corte, ausência de mecanismos de retenção e transferência de conhecimento; - Retorno financeiro tardio e desequilíbrio do caixa; - Subestimação da complexidade da mudança; - Divergências culturais entre diretores; - Dificuldades de integração entre equipes antigas e novos contratados; - Falta de planejamento de mercado; - Dificuldades em captação de recursos.

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5 ANÁLISE DAS PRINCIPAIS TENSÕES POR CATEGORIAS DE ANÁLISE

Esta seção apresenta como os achados das categorias (gestão de pessoas, cultura organizacional, recursos, gestão de riscos e cadeia e tomada de decisão) tensionam a coexistência da inovação radical, da experimentação e a busca por novas oportunidades (*exploration*) e o aprimoramento de competências existentes, a eficiência operacional e o aproveitamento incremental de oportunidades (*exploitation*).

Cada categoria de análise é analisada separadamente, com exemplos de cada PME estudada, a fim de aprofundar os achados em cada categoria.

4.5.1 Gestão de Pessoas

A gestão de pessoas exerce papel determinante na capacidade de inovação das PMEs familiares, pois articula processos de sucessão, profissionalização, multifuncionalidade e desenvolvimento de competências, moldando diretamente a aptidão explorar novas oportunidades (Arroio; Scerri, 2018; Chrisman; Chua; Steier, 2005; Ghobadian; Gallear, 1996). Os achados encontram-se divididos em subcategorias de análise conforme previamente apresentado no Quadro 9.

Sucessão familiar e profissionalismo: Na PME1, a família participaativamente da gestão e há indícios de que o fundador proporciona preparo prévio e apoio familiar, elementos que fortalecem a adoção de práticas inovadoras (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021), conforme evidências na sua fala “[...] eu fico muito contente que a gente se dá muito bem como família, [...] eu consigo respeitar o espaço da minha esposa, ela respeita o meu espaço. Meu filho consegue separar isso, trabalha como gerente [...]” (E01). Ele destaca a atribuição de responsabilidades estratégicas à esposa em áreas-chave como comunicação e marketing: “Todas essas coisas legais que tu vê da empresa, site, rede social e tal, tudo é dela” (E01). Além disso, evidencia o envolvimento do filho em funções complexas e desafiadoras, apontando seu desenvolvimento técnico e de liderança:

“O meu filho, que tem 28 anos, tem que lidar com uma equipe complexa, com gente mais jovem, gente mais velha, de ter chegado lá como filho do chefe. Mas ele tem se dado bem, ele tem uma compreensão bastante boa de desenvolvimento de produto, de processo” (E01).

A PME2 vivenciou um processo de sucessão gradual e consolidado, o qual proporcionou continuidade e segurança para a realização de novos investimentos, conforme evidenciado pelo relato: “*ele já assumiu um cargo de gerência, foi treinado, trabalha já na empresa há 20 anos [...] é o gerente geral dessa empresa que nós estamos fazendo investimento*” (E05). De acordo com Cesaroni, Diaz e Sentuti (2021), o êxito na preservação ou ampliação da capacidade inovadora está condicionado à habilidade de equilibrar continuidade e renovação na sucessão, aproveitando os recursos existentes e incorporando novas competências e abordagens.

Na PME3, observa-se que o processo sucessório se encontra em fase de implementação. Contudo, a estrutura societária é compartilhada por duas famílias, uma de origem brasileira e outra argentina. Durante a observação participante, foi possível ver que essa configuração resulta em desafios adicionais, uma vez que o sucessor argentino apresenta um perfil bastante distinto do fundador brasileiro, o que tem gerado incertezas na equipe em relação ao direcionamento estratégico da organização. Tal dinâmica também é perceptível nos relatos dos entrevistados, que evidenciam as diferenças de estilos de liderança e seus impactos no cotidiano empresarial: “*O [fundador brasileiro] é mais conservador, e o [sucessor argentino] o oposto. Então, ter esse meio termo, até a gente achar ele, eu acho que foi um processo doloroso*” (E10). “*Olha, eu acho que com a incorporação do [sucessor argentino], ele é uma cultura diferente. E desde o início ele procura formas de se introduzir na cultura da empresa, e alterar ela de alguma forma*” (E08). “*Você tem uma pessoa que voa, tem uma pessoa que segura. Desculpa. Tem que ter alguém que intermedie isso [...]*” (E10).

Assim, nas PME1 e PME2 o processo de sucessão transcorre de forma harmoniosa, sem a emergência de tensões que comprometam a dinâmica da ambidestria organizacional. Em ambas, a sucessão é conduzida de modo planejado e com apoio familiar, favorecendo a continuidade da gestão. Já na PME3, a realidade se mostra distinta: a sucessão encontra-se em fase de implementação em um contexto de copropriedade entre duas famílias, de nacionalidades diferentes, o que introduz desafios culturais e de estilo de liderança. Essa configuração tem gerado tensões que dificultam o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* e impactam diretamente o direcionamento estratégico da empresa. Um exemplo concreto dessa tensão pode ser observado pela autora, durante a observação participante, em um

episódio no qual o sucessor argentino decidiu adquirir uma máquina muito específica de corte laser para tubos para revender, sem uma análise prévia mais detalhada. Tal decisão gerou resistência por parte do fundador brasileiro, que questionou o montante do investimento e a forma como a decisão foi conduzida. Segundo o fundador brasileiro, não houve um estudo aprofundado das condições financeiras da empresa nem uma avaliação consistente da demanda de mercado para tal produto, o que, em sua percepção, expôs o negócio a riscos desnecessários. Durante a entrevista, o fundador (E08) afirma: “*Acho que ele [sucessor argentino] deveria ser mais pé no chão, um pouco mais planejador sobre a implantação disso, faltou visão de necessidade de capital [...] ele não teve uma visão holística, do todo*”. O conflito entre gerações, especialmente quando há divergência de estilos de liderança ou resistência à mudança, pode prejudicar as iniciativas de inovação (Kellermanns et al., 2012) e, nesse caso, tensionou a escolha entre o futuro (novos produtos) e o presente (vender o que já havia em estoque).

Multifuncionalidade e retenção de talentos: A multifuncionalidade dos colaboradores nas PMEs familiares aparece como uma estratégia recorrente para lidar com a escassez de recursos humanos e financeiros, e tem impacto direto na capacidade de inovação (Bos-Brouwers, 2010). Essa característica, embora favoreça a flexibilidade e a adaptação — elementos essenciais para a *exploration* — também gera tensões relacionadas à sobrecarga de trabalho, à falta de especialização e à dificuldade de retenção de talentos (Bos-Brouwers, 2010; Lubatkin et al., 2006; Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016).

Nas três PMEs analisadas, verificou-se que, durante os processos de *exploration*, houve a mobilização de colaboradores já inseridos na organização para o exercício de novas funções ou tarefas adicionais. Na PME1, o entrevistado E04 afirma: “*Então quem tocou o projeto, na época o coordenador da implantação fui eu*”. Essa sobreposição de papéis evidencia a capacidade de adaptação da equipe, mas também aponta para limitações na estrutura organizacional, que dificultam a consolidação das mudanças e a institucionalização do conhecimento gerado (Bos-Brouwers, 2010; Lubatkin et al., 2006).

Na PME2 o fundador optou por retirar um colaborador da operação direta para que ele se dedicasse exclusivamente ao projeto de investimento em tecnologia de desbobinamento. Essa decisão demonstra uma tentativa de mitigar as tensões entre *exploration* e operação, criando espaço para a dedicação à inovação. O entrevistado

E07 refere: “*Então, ele [fundador] me trouxe, me tirou da operação direta, justamente para eu me debruçar sobre esse tipo de projeto*”.

Na PME3 a multifuncionalidade é evidenciada pela trajetória de um colaborador que inicialmente atuava como gestor de engenharia e, posteriormente, assumiu a gestão da área de produto. Essa mobilidade interna reflete a flexibilidade típica das PMEs familiares, mas também revela a ausência de processos estruturados de desenvolvimento de carreira e capacitação. A transição entre funções ocorreu de forma oportunista e sem planejamento formal (conforme observado em campo pela autora), o que pode comprometer a eficácia da gestão e a retenção de talentos em áreas estratégicas (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). A evidência é apresentada na narrativa: “*Antes de se pensar nessa unidade de negócio de solda, eu atuava na engenharia, somente na engenharia, como líder [...] Depois surgiu a oportunidade de fazer essa gestão da área de produto [...]*” (E09). O E09 era o gerente de engenharia, responsável pelos projetos de melhoria relacionados às máquinas de corte que a empresa já tinha na sua linha de produtos. Durante a observação participante, a autora identificou que, a partir do momento que assumiu a função de gerente de produto, o E09 focou totalmente sua atenção e recursos para a linha de produtos de soldagem, que por ser nova, ainda necessitava muito trabalho e atenção. Assim, ficou evidente que a multifuncionalidade pode gerar tensões quando a mesma pessoa é responsável por várias funções e precisa fazer uma escolha entre *exploration* e *exploitation*.

A PME3 enfrentou desafios significativos relacionados à retenção de talentos, conforme evidenciado na observação participante realizada pela autora desta pesquisa. Os novos integrantes da equipe (profissionais com expertise na área de soldagem) demonstraram dificuldades de adaptação diante da ausência de processos estruturados, da predominância de práticas improvisadas na condução do projeto e da falta de habilidade da gestão em manter uma equipe coesa. Um episódio emblemático ocorreu após a participação da empresa em uma feira de grande porte, quando cinco vendedores solicitaram desligamento voluntário apenas um mês após o evento. A decisão foi motivada pela insatisfação com a gerência da época, que não costumava envolver a equipe nas decisões tomadas e pela percepção de que os produtos ofertados e os preços praticados estavam desalinhados com os padrões do mercado, impossibilitando a conversão das oportunidades comerciais geradas durante a feira em vendas efetivas. Segundo Bos-Brouwers (2010), a retenção de talentos em PMEs está diretamente relacionada a fatores organizacionais que

influenciam o ambiente de trabalho e a motivação dos colaboradores e, entre os principais elementos que afetam essa retenção, estão as condições de trabalho oferecidas, o nível de satisfação dos funcionários, o estilo de liderança adotado pela gestão e o grau de participação dos colaboradores nos processos decisórios. Arroio e Scerri (2018) afirmam que a centralização da liderança pode desestimular a iniciativa dos funcionários e que a falta de capacitação gerencial é apontada como um dos principais obstáculos à inovação e à retenção de talentos. A próxima subcategoria traz as tensões observadas em relação às equipes de gestão das PMEs analisadas.

Liderança: Estudos que tentaram entender os fatores que impulsionam a inovação em empresas familiares apontaram a equipe de liderança como um determinante-chave (Duran et al., 2016). A inadequação da gestão pode levar a comportamentos erráticos, especialmente em equipes sem coesão ou visão compartilhada (Chrisman; Chua; Steier, 2005). Na PME3, a expansão para a área de soldagem exigiu a incorporação de novos profissionais, com conhecimentos distintos dos colaboradores já atuantes na área de corte. No entanto, o gestor responsável pela implantação da unidade de soldagem não conseguiu estabelecer relacionamentos adequados com os demais gestores, o que fragilizou a coordenação entre as áreas e comprometeu o alinhamento estratégico necessário para o êxito da iniciativa. Segundo Lubatkin et al. (2006), a integração comportamental da equipe de gestão é um fator crítico para que PMEs sejam ambidestradas e obtenham melhor desempenho. A gestão exerce papel central na mediação de conflitos e na promoção da integração entre equipes, e essa lacuna de liderança ampliou tensões internas e dificultou a colaboração entre os grupos. Esse cenário gerou desmotivação e culminou em elevado número de desligamentos voluntários, até que a empresa reconheceu a inadequação desse gestor para o cargo e promoveu sua substituição. Sobre essa situação, o fundador brasileiro desabafa: “*O não entendimento que certas pessoas não tinham capacidade para isso foi um dos erros mais crassos, mais primários [...] havia pessoas erradas nos lugares errados*” (E08). A percepção dessa dificuldade também aparece nas outras entrevistas: “*Acho que a gente tinha problema de gestão, de liderança desse negócio [...]*” (E09). “*Eu acho que talvez a seleção das pessoas não tenha sido adequada para isso. Então, talvez elas tivessem que estar mais prontas para o desafio do que elas de fato estavam*” (E11). O fundador brasileiro percebe o problema e a importância da gestão e afirma que “*A gestão tem que manter o equilíbrio, tem que manter o bloco uniforme*” (E08). As equipes tinham dificuldade

de conversar e resolver os problemas juntos. Um exemplo observado pela autora, bastante frequente, é que, quando a equipe de vendas externas vendia algum produto novo da área de solda, toda equipe operacional reclamava que as informações da venda não eram suficientes para correta expedição e emissão da nota fiscal de venda. Equipes fragmentadas tendem a se concentrar em suas próprias áreas, dificultando a inovação (Lubatkin et al., 2006). Assim, esse problema se estendeu por muito tempo, sem que as equipes conseguissem acordar a melhor forma de fazer a venda e registrar as informações corretas, transformando a venda dos novos produtos em um problema e não em uma conquista.

4.5.2 Recursos

A falta de recursos financeiros, humanos e tecnológicos são os três principais entraves ao desenvolvimento das PMEs familiares (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). Em razão de restrições de capital, tempo e pessoal qualificado, as PMEs tendem a direcionar seus esforços para o curto prazo, priorizando a eficiência, a estabilidade operacional e a sobrevivência, o que dificulta investimentos em inovação de longo prazo (Bos-Brouwers, 2010; Ghobadian; Gallear, 1996). Todas as empresas estudadas relataram dificuldades de recursos e necessidades de fazer escolhas para alocação desses recursos.

Limitações e alocações de recursos: Entre os fatores que dificultam a inovação nas PMEs familiares, destacam-se a dificuldade de financiamento e os altos custos associados, seguidos pela escassez de profissionais qualificados (Radas; Božić, 2009). A necessidade de fazer escolhas acompanha essas empresas desde o planejamento até a execução dos seus planos de inovação. O entrevistado E02 afirma: “*Então, sem dúvida, a gente, no planejamento, teve que fazer algumas escolhas, assim como a gente faz até hoje. [...] No que a gente vai investir? [...] Então, a gente vai priorizando de acordo com a estratégia*” (E02). A consciência de que as escolhas precisam ser feitas e de que essa característica afeta especialmente as PMEs fica evidenciada na fala do entrevistado E07:

“O grande desafio de pequenas e médias empresas, eu acho que está em achar esse meio termo entre você investir ao ponto de você ficar com a performance legal, mas também ter o pé no chão para não prejudicar a saúde financeira da empresa, para você poder priorizar investimentos. Essa é a decisão mais difícil, de tu trabalhar com investimentos versus otimizar

processos. Esse é o segredo da essência do bolo: qual é o ponto certo?" (E07).

O entrevistado E06 também demonstra ter essa consciência quando afirma:

"E numa média [empresa], muitas vezes, você sabe daquilo que você tem que fazer, você sabe que a decisão que você tem que tomar é comprar o equipamento X e D, mas talvez você não possa fazer porque te limita na questão financeira" (E06).

A tensão que emerge na escolha entre futuro e presente e entre produtividade a curto prazo e inovação a longo prazo fica muito evidente na categoria de recursos. As dificuldades financeiras são potencializadas pela falta de apoio governamental e à susceptibilidade ao ambiente externo, político e econômico. Os entrevistados da PME2 trazem suas percepções sobre a dificuldade de fazer investimentos em um ambiente externo volátil, pois compraram o equipamento complexo com um prazo longo de entrega: *"[...] tem que fazer um muito bom planejamento financeiro e econômico. E aí eu vejo que é a nossa dificuldade, porque quando a gente fez esse planejamento há três anos, a situação brasileira era uma, as taxas de juros eram uma, hoje são outras"* (E05). *"E aí, deu a troca do governo. As coisas meio que pararam, a gente teve que dar uma brecha, tanto na construção da fábrica, quanto na vinda da máquina"* (E06). A PME3 foi muito afetada pela falta de planejamento orçamentário necessário para os investimentos em inovação. O fundador afirma:

"[...] eu fui surpreendido com a complexidade, com a necessidade de demanda de capital, com a pequena rotatividade do estoque, e, como consequência, um estoque maior, demandando mais capital, e, como consequência, um endividamento, que me assustou" (E08).

O entrevistado E10 complementa: "A gente não teve noção do fluxo de caixa e de quanto tempo tinha que vir o retorno" (E10).

A falta de recursos das PMEs familiares limita a contratação de pessoas qualificadas, aumentando ainda mais os desafios da inovação. *"Precisamos contratar pessoas que tinham o know-how, sabiam fazer, e obviamente, custavam mais caro"* (E11). *"A gente precisava de pessoas capacitadas e ia ter que fazer investimento [...]"* (E10). Ainda assim, as empresas investem como podem. O E01 aponta qual ação costuma tomar para mitigar essa dificuldade: *"[...] não tem nada de altruísta nessa nossa característica de trabalhar com gente jovem e inexperiente. É mais barato, então tu consegue contratar as pessoas por um valor, e aí com o tempo tu vai*

desenvolvendo" (E01). Apesar do esforço empreendido para reter pessoas qualificadas, a falta de recursos impede essas empresas de concorrer com ofertas de grandes empresas que buscam novos talentos:

"A gente perde de maneira que a gente não consegue segurar, porque para eles, para empresas de grande porte, eles conseguem fazer esse jogo de aumentar salários e tudo mais para fazer um pulmão e depois, na hora que o mercado cair, eles vão se adequando. Eles têm caixa para isso" (E07).

Embora muitas PMEs enfrentem obstáculos significativos, como restrições financeiras, escassez de mão de obra qualificada e carência de apoio governamental, tais barreiras não representam, necessariamente, um impedimento absoluto à inovação (Radas; Božić, 2009). Um exemplo disso pode ser observado na PME1, cujos entrevistados relataram as limitações de recursos financeiros vivenciadas pela organização. Conforme destacado: "*O objetivo [...] era a gente conseguir fazer uma grande mudança com um baixo investimento, um baixo custo*" (E02). Em outro momento, evidencia-se a necessidade de postergar melhorias devido à falta de capital: "*[...] existem melhorias, às vezes, que não foram executadas. Era necessário comprar uma empilhadeira de 70 mil reais, que na época não tinha esse valor. Ah, nós vamos continuar fazendo a mão aqui, porque não dá*" (E03). De forma semelhante, o entrevistado E04 reforça a dificuldade em investir em mudanças estruturais e aquisição de ferramentas: "*Tu precisa de recurso pra mudar o layout, precisa de recurso pra comprar alguma ferramenta nova [...] E a gente acabou fazendo, na época, muitas coisas artesanais [...]*" (E04). Ainda assim, empresas inovadoras demonstram capacidade de contornar esses desafios e encontrar alternativas criativas para avançar, mesmo diante de restrições (Radas; Božić, 2009).

4.5.3 Gestão de Riscos

A gestão de riscos nas PMEs familiares revela-se como um fator crítico na mediação das tensões entre *exploration* e *exploitation*. A literatura aponta que empresas familiares tendem a evitar decisões que aumentem a variabilidade de desempenho, mesmo quando enfrentam baixo desempenho, por serem avessas ao risco de empreendimento (Gómez-Mejía et al., 2007). Essa postura conservadora, embora contribua para a estabilidade e a sobrevivência, pode limitar a disposição para assumir riscos associados à inovação radical (Almeida, 2024).

Nas três PMEs analisadas, observou-se uma forte presença de comportamentos voltados à preservação do negócio, com foco na eficiência operacional e na continuidade das práticas já consolidadas. Na PME1, o fundador relata: “*Agora a gente tem que comprar uma máquina. Aí a coisa ficou mais complexa. E nós não temos mais o jeito, não desenvolvemos a expertise e a coragem, principalmente a coragem de comprar uma máquina*” (E01). A fala evidencia a reticência em investir em processos desconhecidos, mesmo diante da necessidade de inovação.

Na PME2, o investimento em tecnologia de *stretcher leveling* foi precedido por um longo período de análise e planejamento, refletindo a cautela típica das empresas familiares. O entrevistado E06 afirma: “*A gente vem, há uns bons anos, estudando, pensando, analisando*”, enquanto E05 complementa: “*Mesmo que tu não faça nada, aqui tu já está correndo risco. Em algum momento, o investimento tem que ser feito, às vezes, até para a preservação da empresa no mercado*”. Essas falas demonstram que, embora exista aversão ao risco, há também consciência de que a inovação é necessária para garantir a viabilidade futura.

Na PME3, a gestão de riscos foi diretamente tensionada pela divergência entre o perfil conservador do fundador e o arrojo do sucessor argentino. O fundador, avesso a decisões que envolvem alto grau de incerteza, demonstrou resistência a investimentos ousados, como evidenciado em sua fala: “*Acho que ele deveria ser mais pé no chão, um pouco mais planejador sobre a implantação disso, faltou visão de necessidade de capital*” (E08). Essa postura revela uma preferência por estratégias de *exploitation*, voltadas à estabilidade e à continuidade do negócio. Por outro lado, o sucessor argentino adotou uma abordagem mais agressiva, investindo em novos produtos e mercados sem um planejamento financeiro robusto, o que gerou instabilidade no fluxo de caixa e dificuldades operacionais. A falta de alinhamento entre os diretores comprometeu a capacidade da empresa de avaliar e mitigar riscos de forma eficaz, dificultando a transição segura entre *exploitation* e *exploration*. Conforme apontado por Gómez-Mejía et al. (2007), empresas familiares tendem a evitar riscos que coloquem em perigo o empreendimento, mesmo que isso signifique renunciar oportunidades de inovação. No caso da PME3, a ausência de uma abordagem integrada de gestão de riscos resultou em decisões estratégicas conflitantes, que tensionaram a ambidestria organizacional e expuseram a empresa a vulnerabilidades significativas. Durante a observação participante, foi possível

evidenciar várias situações nas quais o fundador brasileiro afirmava que tudo foi feito sem análises prévias adequadas, favorecendo escolhas erradas e dificultando a captação de recursos financeiros necessários para evitar o risco de perdas da PME3 durante a implantação da nova unidade de negócios.

Em síntese, a gestão de riscos nas PMEs familiares tensiona o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* ao limitar a disposição para assumir riscos, especialmente em iniciativas de *exploration*. No entanto, quando há consciência estratégica e apoio da liderança, essas empresas demonstram capacidade de superar a aversão ao risco e investir em inovação, mesmo em contextos adversos.

4.5.4 Cultura

A cultura organizacional das PMEs familiares é fortemente influenciada pelos valores e pela visão dos fundadores, que moldam o grau de abertura à inovação e a predisposição para assumir riscos (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021; Sharma, 2004). Essa influência pode tanto facilitar quanto dificultar a ambidestria organizacional, dependendo da capacidade da liderança de promover mudanças culturais e comportamentais.

Na PME1, a cultura foi um fator facilitador da inovação. O fundador demonstrou abertura a novas ideias e disposição para implementar mudanças significativas, como a adoção do Sistema Toyota de Produção (TPS). O entrevistado E04 destaca: “*O apoio do fundador foi um fator decisivo para a implantação*”, enquanto E02 afirma: “*A implantação envolveu muito mais áreas, muito mais pessoas e uma mudança cultural*”. A resistência inicial dos colaboradores foi superada pela liderança ativa do fundador, que atuou como agente de mudança. No entanto, mesmo com o apoio da alta gestão, a implementação do TPS evidenciou uma tensão cultural latente entre a preservação das práticas tradicionais e a aceitação de novos paradigmas. A fala de E03 ilustra essa dificuldade: “*Eu diria assim, tempo de empresa com uma idade mais avançada é o mais difícil de todos. O segundo mais difícil é quem, às vezes, não tem tanta idade, mas tem bastante tempo de empresa. Bem complicado*”. Essa resistência à mudança, especialmente entre colaboradores mais antigos, revela o desafio de transformar uma cultura organizacional enraizada em rotinas operacionais estáveis para uma cultura voltada à melhoria contínua e à experimentação. A tensão entre aceitar o novo e continuar o antigo se manifesta como um paradoxo cultural: enquanto o fundador

impulsiona a inovação com base em valores como qualidade, transparência e visão de longo prazo, parte da equipe ainda se apega ao *status quo*, dificultando a consolidação das mudanças. Essa dualidade é típica de empresas familiares, nas quais os valores fundacionais coexistem com a necessidade de adaptação (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021). A superação dessa tensão exigiu não apenas liderança firme, mas também um processo contínuo de convencimento e capacitação, evidenciando que a cultura organizacional, mesmo quando favorável à inovação, pode abrigar resistências que tensionam a ambidestria organizacional.

Na PME2, a cultura organizacional é marcada pela visão de longo prazo e pela credibilidade do fundador, o que favorece a adoção de práticas inovadoras. O entrevistado E07 relata: “*O fundador sempre foi o cara que desbravou. Ele é o pioneiro em trazer aço de alta resistência no Brasil*”. Essa postura visionária contribuiu para a decisão de investir em tecnologia de ponta, mesmo em um cenário econômico desfavorável.

Na PME3, a cultura organizacional apresentou tensões significativas. A entrada do sucessor argentino trouxe uma nova perspectiva, mais voltada à inovação e ao risco, mas gerou resistência entre os colaboradores antigos, acostumados a uma gestão mais conservadora. O entrevistado E10 afirma: “*A gente ainda está se adaptando à cultura nova*”, evidenciando o impacto da mudança na rotina e nos valores da equipe. O entrevistado E10 traz sua percepção sobre a mudança: “[...] eu acho que foi muito estranho para quem estava há muito tempo e para quem chegou muito novo também” (E10). A falta de integração entre os valores dos fundadores e os novos gestores comprometeu a coesão da equipe e dificultou a implementação da nova unidade de negócios. Essa tensão cultural entre aceitar o novo e continuar o antigo se manifestou de forma clara na divisão perceptível entre o “time do corte” e o “time da solda”, como relatado nas entrevistas. Os colaboradores mais antigos, vinculados à cultura tradicional da empresa, demonstraram dificuldade em compreender e se engajar com as novas práticas trazidas pelo sucessor argentino, que buscava imprimir uma lógica mais agressiva e orientada à inovação. A resistência à mudança não se deu apenas por questões técnicas, mas por um desalinhamento de valores e expectativas, típico de empresas familiares em transição geracional (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021). A coexistência de estilos de liderança e visões estratégicas distintas tensionou a ambidestria organizacional, dificultando o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*. Enquanto o sucessor impulsionava iniciativas

de *exploration*, como a entrada em novos mercados e o desenvolvimento de produtos inovadores, o legado cultural da empresa puxava para a manutenção das práticas consolidadas, típicas de *exploitation*. Essa dualidade, não mediada por uma liderança integradora, gerou conflitos internos, perda de talentos e dificuldades na consolidação das mudanças.

Assim, a cultura organizacional nas PMEs familiares pode ser um catalisador ou uma barreira à ambidestria organizacional. Quando há alinhamento entre os valores da liderança e os objetivos estratégicos, a cultura fortalece a capacidade de equilibrar *exploration* e *exploitation*. Por outro lado, divergências culturais e resistência à mudança podem gerar tensões que comprometem a eficácia das iniciativas de inovação.

4.5.5 Cadeia e Tomada de Decisões

A cadeia de decisão nas PMEs familiares é geralmente curta e centralizada, com forte influência dos fundadores e da alta gestão (Gómez-Mejía et al., 2007; Raisch; Birkinshaw, 2008). Essa característica pode acelerar a implementação de mudanças, mas também pode gerar tensões quando há falta de alinhamento entre os tomadores de decisão ou ausência de processos participativos.

Na PME1, a centralização da decisão foi um fator positivo para a implantação do TPS. O entrevistado E02 afirma: “*O fundador começou a trabalhar isso de cima para baixo. Porque o Lean, de baixo para cima, não funciona*”. A liderança clara e o envolvimento direto do fundador garantiram a legitimidade do projeto e facilitaram sua execução. A fala do entrevistado E03 reforça:

“Ele [fundador] tem que estar junto, tem que estar apoiando, e as pessoas têm que entender que aquilo ali é uma diretriz da empresa, que o dono está apoiando aquilo. Eu acho que isso é o primeiro passo, é o dono comprar a ideia [...] e obviamente depois as lideranças têm que comprar ideia e puxar”.

Na PME2, a tomada de decisão é conduzida de forma participativa, com envolvimento da equipe técnica e da alta gestão. O fundador relata: “*A decisão teve muita influência minha, mas não foi só da minha parte*” (E05). Essa abordagem colaborativa contribuiu para a aceitação do projeto e para a mobilização dos recursos necessários, mesmo diante de incertezas externas.

Na PME3, a tomada de decisão foi marcada por conflitos entre os sócios. O sucessor argentino tomou decisões estratégicas sem envolver os gestores dos setores operacionais, envolvendo somente os setores comercial e produto, o que gerou resistência e falta de alinhamento. O entrevistado E09 afirma: “*Não foi construído junto com as pessoas que já estavam aqui dentro*”, enquanto E08 destaca: “*Eles até fizeram planejamento, mas não comunicaram o resto da empresa*”. A ausência de processos participativos comprometeu a integração entre as áreas e dificultou a implementação da nova unidade de negócios.

Portanto, a cadeia de decisão nas PMEs familiares tensiona o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* ao influenciar diretamente a capacidade de implementar as mudanças. Quando há liderança clara, apoio da alta gestão e processos participativos, a tomada de decisão fortalece a ambidestria. Por outro lado, decisões centralizadas e não compartilhadas podem gerar conflitos e comprometer a eficácia das iniciativas de *exploration*.

Em síntese, os achados desta seção evidenciam que a ambidestria organizacional nas PMEs familiares não se manifesta de forma homogênea, mas sim como um conjunto de práticas híbridas influenciadas por fatores internos e contextuais. Na próxima seção, serão discutidas as implicações desses achados à luz da literatura, com foco na construção de diretrizes práticas para a gestão da ambidestria em empresas familiares.

4.6 TENSÕES E FACILITADORES NA GESTÃO DA AMBIDESTRIA

Esta seção analisa e resume em um quadro as principais tensões observadas nas PMEs familiares analisadas, organizadas por categoria e subcategoria de análise, conforme discutido na seção 4.5.

Quadro 11 – Tensões e facilitadores da ambidestria nas unidades de análise

Categoria	Gestão de Pessoas			Recursos	Gestão de Riscos	Cultura Organizacional	Cadeia e Tomada de Decisão
Subcategoria	Sucessão familiar e profissionalismo	Multifuncionalidade e retenção de talentos	Liderança	Limitações e alocações de recursos	Aversão ao risco e medo da inovação	Valores do fundador e resistência à mudança	Papel da alta gestão e centralização
PME1	Sucessão planejada e harmoniosa; apoio familiar e atribuição de responsabilidades estratégicas	Sobreposição de papéis e dificuldade de institucionalizar conhecimento	Liderança ativa e apoio do fundador à inovação	Necessidade de fazer escolhas estratégicas e uso de soluções artesanais	Relutância em investir em processos desconhecidos	Fundador como agente de mudança, resistência dos colaboradores antigos	Decisão centralizada com apoio da alta gestão, facilitando a implantação
PME2	Sucessão consolidada com preparo prévio e continuidade gerencial	Realocação de colaborador para dedicação exclusiva ao projeto	Liderança colaborativa e participativa	Planejamento impactado por instabilidade econômica e necessidade de priorização	Cautela estratégica com consciência da necessidade de inovação	Cultura visionária e orientada ao longo prazo	Decisão participativa e colaborativa
PME3	Sucessão em fase de implementação com divergência de estilos de liderança e tensões culturais	Alta rotatividade, dificuldade de adaptação dos funcionários e perda de talentos	Gestão inadequada, falta de integração entre áreas e conflitos internos	Falta de planejamento financeiro, subestimação de capital necessário e dificuldades de fluxo de caixa	Divergência entre perfil conservador e arrojo e decisões conflitantes	Tensão cultural entre legado e inovação, divisão entre equipes e conflitos de gestão	Decisões não compartilhadas, falta de comunicação e integração entre áreas

Fonte: Elaborado pela autora.

4.6.1 Discussão dos padrões e diferenças entre as empresas

A análise das três PMEs familiares revela padrões recorrentes que caracterizam os desafios enfrentados por esse tipo de organização na busca pela ambidestria organizacional, bem como diferenças significativas que influenciam a forma como cada empresa lida com as tensões entre *exploration* e *exploitation*.

Entre os padrões comuns, destaca-se a presença de restrições de recursos financeiros, humanos e tecnológicos, que tensionam a alocação entre inovação e operação. Todas as empresas analisadas demonstraram a necessidade de realizar escolhas estratégicas entre investir em iniciativas de longo prazo e manter a eficiência operacional. Essa limitação estrutural é típica de PMEs e impacta diretamente a capacidade de sustentar esforços de *exploration*.

Outro padrão observado é a multifuncionalidade dos colaboradores, frequentemente mobilizados para exercer múltiplas funções em momentos de inovação. Embora essa característica favoreça a flexibilidade e a adaptação — elementos essenciais para a ambidestria — ela também gera sobrecarga de trabalho, dificuldade de retenção de talentos e limitações na institucionalização do conhecimento. A sobreposição de papéis, sem planejamento formal, compromete a eficácia da gestão e a continuidade das práticas inovadoras.

A resistência à mudança também se apresenta como um traço comum, especialmente entre colaboradores mais antigos. Essa resistência tensiona a implementação de práticas de *exploration*, exigindo da liderança esforços adicionais de convencimento, capacitação e integração cultural. A centralização da tomada de decisão, por sua vez, é uma característica estrutural das PMEs familiares, com forte influência dos fundadores. Essa centralização pode acelerar ou dificultar a inovação, dependendo do perfil de liderança e da capacidade de promover processos participativos.

Apesar desses padrões, as empresas analisadas apresentam diferenças relevantes que influenciam a forma como enfrentam as tensões organizacionais. A PME1 se destaca por uma cultura organizacional favorável à inovação e por uma liderança que atua como catalisadora da mudança. O processo sucessório é conduzido de forma planejada e harmoniosa, com apoio familiar e atribuição de responsabilidades estratégicas aos herdeiros. A centralização da decisão, nesse caso, fortalece a legitimidade das iniciativas de inovação e facilita sua implementação.

No entanto, observa-se também uma postura cautelosa por parte da liderança, especialmente no que diz respeito à adoção de novas tecnologias e práticas. As decisões são cuidadosamente avaliadas antes de serem implementadas, o que, embora contribua para a segurança e sustentabilidade das mudanças, pode tornar o processo de inovação mais lento e gradual. Essa prudência reflete uma preocupação com a viabilidade financeira e operacional das iniciativas, tensionando o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*.

A PME2 apresenta uma estrutura mais técnica e colaborativa, com decisões bem fundamentadas e participação ativa da equipe de gestão. A sucessão é consolidada e contribui para a continuidade gerencial, enquanto a cultura organizacional é marcada por uma visão de longo prazo e pela credibilidade do fundador. No entanto, a empresa demonstra alta sensibilidade ao ambiente externo, sendo fortemente impactada por mudanças políticas e econômicas, o que tensiona a execução de investimentos planejados.

Já a PME3 evidencia os riscos da falta de alinhamento entre os líderes e da ausência de estruturação do planejamento. A sucessão ocorre em um contexto de copropriedade entre famílias de nacionalidades distintas, gerando divergências culturais e de estilos de liderança. A gestão fragmentada, a ausência de processos participativos e a falta de integração entre as áreas comprometem a ambidestria organizacional. As tensões se manifestam de forma mais intensa, resultando em perda de conhecimento, alta rotatividade, desequilíbrio financeiro e dificuldades na consolidação das mudanças. Nessas circunstâncias, as decisões estratégicas deixam de ser orientadas por critérios técnicos ou consensuais e passam a refletir disputas de autoridade entre os dirigentes. O foco da organização, diante das tensões entre *exploration* e *exploitation*, tende a se deslocar para a predominância da vontade do líder com maior poder decisório, em detrimento da construção de soluções integradas e sustentáveis.

Em síntese, embora compartilhem desafios estruturais típicos das PMEs familiares, as empresas analisadas diferem significativamente quanto à maturidade da sucessão, ao estilo de liderança, à cultura organizacional e à capacidade de gestão de riscos. Esses fatores influenciam diretamente a forma como cada organização lida com as tensões entre *exploration* e *exploitation*, evidenciando que a ambidestria organizacional depende não apenas de estruturas e recursos, mas também da capacidade de articulação entre pessoas, valores e estratégias.

4.7 INTEGRAÇÃO COM O MODELO TEÓRICO

4.7.1 Evidências de ambidestria contextual, estrutural ou de liderança

A análise dos casos revela que as PMEs familiares estudadas apresentam evidências de ambidestria organizacional, ainda que de forma não sistematizada e com diferentes graus de desenvolvimento. As manifestações observadas se aproximam, em maior ou menor medida, dos modelos de ambidestria contextual, estrutural e baseada em liderança, conforme descritos na literatura.

Na PME1 observa-se uma combinação de ambidestria contextual e baseada em liderança. A implantação do Sistema Toyota de Produção (TPS) foi conduzida com forte protagonismo do fundador, cuja liderança atuou como catalisadora da mudança. A centralização da decisão, aliada ao envolvimento direto da alta gestão, permitiu a mobilização da equipe para atividades de *exploration*, mesmo diante de limitações de recursos. A multifuncionalidade dos colaboradores e a adaptação de funções indicam um contexto organizacional que favorece a integração entre *exploration* e *exploitation*, ainda que com dificuldades na institucionalização do conhecimento e na consolidação das melhorias.

A PME2 apresenta traços de ambidestria estrutural e contextual, especialmente pela tentativa de separar as atividades de inovação da operação cotidiana. A decisão de retirar um colaborador da operação para dedicar-se exclusivamente ao projeto de investimento em tecnologia de desbabinamento evidencia uma estratégia de diferenciação funcional. Além disso, a tomada de decisão participativa e o planejamento estratégico indicam uma liderança que busca equilibrar eficiência e inovação, mesmo diante de restrições financeiras e instabilidade do ambiente externo.

Já a PME3 revela tensões profundas que dificultam a consolidação de qualquer modelo ambidestro. Embora a criação da nova unidade de negócios represente um esforço claro de *exploration*, a ausência de alinhamento entre os líderes, a fragmentação da gestão e a falta de planejamento estruturado comprometem a integração entre as atividades. A empresa apresenta elementos de ambidestria baseada em liderança, mas a divergência de estilos entre os diretores e a ausência de mediação eficaz impedem a harmonização das tensões.

Em síntese, os casos analisados demonstram que a ambidestria organizacional nas PMEs familiares pode emergir de forma híbrida, combinando elementos dos diferentes modelos teóricos (Benner; Tushman, 2003; Duncan, 1976; Gibson; Birkinshaw, 2004; O'Reilly; Tushman, 2013; Raisch; Birkinshaw, 2008). A presença de liderança engajada (Lubatkin et al., 2006; Raisch; Birkinshaw, 2008), a flexibilidade estrutural (Bos-Brouwers, 2010; Ghobadian; Gallear, 1996) e a cultura organizacional receptiva (Almeida, 2024; Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021) são fatores que favoreceram a ambidestria, enquanto a fragmentação da gestão (Lubatkin et al., 2006), a resistência à mudança (Gómez-Mejía et al., 2007; SEBRAE, 2021) e a escassez de recursos (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016; Voss; Voss, 2013) atuaram como barreiras. Os achados sugerem que, para alcançar um equilíbrio sustentável entre *exploration* e *exploitation*, é necessário desenvolver liderança, estrutura e contexto de forma integrada (Gibson; Birkinshaw, 2004; O'Reilly; Tushman, 2004). Essa abordagem permite compreender como as PMEs familiares podem estruturar práticas gerenciais que favoreçam a inovação sem comprometer a estabilidade, contribuindo para a construção das diretrizes propostas no próximo capítulo.

Com base nos achados apresentados ao longo deste capítulo, é possível compreender com mais profundidade os mecanismos, desafios e potencialidades da ambidestria organizacional em PMEs familiares industriais. No capítulo seguinte, esses resultados serão discutidos à luz da literatura, com o objetivo de construir diretrizes práticas que contribuam para a gestão da inovação e a sustentabilidade dessas organizações.

5 DIRETRIZES PARA O EQUILÍBRIO ENTRE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION* NAS PMES FAMILIARES

A partir da análise dos casos e da integração com o modelo teórico de ambidestria organizacional, foram identificadas diretrizes práticas que podem auxiliar PMEs familiares industriais a gerenciar as tensões entre *exploration* e *exploitation* de forma mais eficaz. Essas diretrizes consideram as características específicas dessas organizações, como estrutura enxuta, centralização da gestão, multifuncionalidade dos colaboradores e influência da cultura familiar.

5.1 DIRETRIZES ESTRATÉGICAS

1. Reconhecer e planejar a ambidestria como um processo contínuo

A ambidestria organizacional não deve ser tratada como um evento pontual, mas como uma competência estratégica a ser desenvolvida e cultivada ao longo do tempo (March, 1991). Para isso, é essencial que a empresa tenha consciência do conceito de ambidestria, compreendendo não apenas seus benefícios, mas também as armadilhas que podem surgir, como o desequilíbrio entre inovação e eficiência, a sobrecarga de recursos ou a fragmentação da gestão. A atuação ambidestra deve ser intencional e planejada, incorporada aos processos decisórios e à lógica de funcionamento da organização (Gibson; Birkinshaw, 2004; O'Reilly; Tushman, 2013). A ausência de consciência sobre o conceito de ambidestria organizacional pode gerar consequências significativas para a sustentabilidade das PMEs familiares. A observação participante realizada na PME3 evidenciou que, ao não reconhecer a ambidestria como uma competência estratégica, a empresa direcionou seus esforços exclusivamente para atividades de *exploration*, negligenciando práticas de *exploitation* que sustentavam sua operação tradicional. Essa escolha resultou em prejuízos substanciais, tanto para as atividades antigas quanto para as novas, afetando diretamente a cultura organizacional, a alocação de recursos e a geração de receita. A falta de planejamento e de equilíbrio entre inovação e eficiência levou à perda de conhecimento acumulado, à saída de colaboradores experientes e à descontinuidade de produtos consolidados. Simultaneamente, os investimentos em novas iniciativas foram realizados sem estrutura adequada, ocasionando rotatividade elevada, falhas na integração entre equipes e dificuldades na consolidação dos processos. Como apontam Lavie, Stettner e Tushman (2010), o desequilíbrio entre *exploration* e *exploitation* pode comprometer tanto a produtividade a curto prazo quanto a adaptabilidade a longo prazo. No caso da PME3, a ausência de uma abordagem ambidestra não apenas fragilizou a operação existente, como também limitou o sucesso das iniciativas inovadoras, gerando tensões que poderiam ter sido mitigadas por uma gestão consciente e planejada da ambidestria.

Mais do que implementar práticas isoladas, é necessário desenvolver uma cultura organizacional que valorize simultaneamente a estabilidade e a experimentação (Gibson; Birkinshaw, 2004), promovendo um ambiente onde a busca por inovação não comprometa a operação, e vice-versa (O'Reilly; Tushman, 2013;

Tushman; O'reilly, 1996). Essa consciência estratégica permite que as PMEs familiares enfrentem os dilemas entre *exploration* e *exploitation* com maior clareza, consistência e capacidade de adaptação ao longo do tempo.

2. Mapear e comunicar claramente os objetivos de inovação

A clareza na comunicação dos objetivos de *exploration* é fundamental para reduzir resistências internas e promover o engajamento dos colaboradores nas iniciativas de inovação. O alinhamento entre os líderes e a compreensão compartilhada dos objetivos estratégicos são fatores críticos para o sucesso da inovação (Gibson; Birkinshaw, 2004; O'Reilly; Tushman, 2013). Quando os colaboradores não compreendem o propósito, os impactos e os benefícios das mudanças propostas, tendem a reagir com insegurança, resistência ou desengajamento, comprometendo tanto a inovação quanto a eficiência operacional (Andriopoulos; Lewis, 2009; Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021; Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). A ausência de práticas sólidas de gestão, incluindo comunicação interna, é um dos principais obstáculos à inovação (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). Além disso, a gestão eficaz dos paradoxos entre *exploration* e *exploitation* exige que os indivíduos compreendam o valor de ambas as dimensões e sejam capazes de atuar em contextos de ambiguidade, o que só é possível com comunicação clara e envolvimento ativo (Andriopoulos; Lewis, 2009). Não mapear nem comunicar claramente os objetivos da inovação pode comprometer não apenas o sucesso dessas iniciativas de *exploration*, mas também a estabilidade das operações existentes, gerando descontinuidade, perda de talentos e fragmentação organizacional. Por outro lado, ao seguir esta recomendação, as PMEs familiares podem fortalecer sua capacidade de adaptação, promover maior coesão entre as equipes e aumentar a legitimidade das decisões estratégicas, criando um ambiente propício à ambidestria organizacional (Gibson; Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006; Raisch; Birkinshaw, 2008).

3. Desenvolver mecanismos de retenção e transferência de conhecimento

A retenção e a transferência de conhecimento são elementos centrais para a consolidação da ambidestria organizacional (Jansen et al., 2009; Raisch; Birkinshaw, 2008), especialmente em PMEs familiares que operam com estruturas enxutas e recursos limitados (Bos-Brouwers, 2010; Ghobadian; Gallear, 1996). A ausência de mecanismos formais para preservar e disseminar o *know-how* acumulado pode comprometer tanto a continuidade das operações quanto o sucesso das iniciativas de

inovação (Bos-Brouwers, 2010; Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006). A integração comportamental da equipe de alta gestão é essencial para que PMEs consigam lidar com exigências díspares e alcançar ambidestria (Lubatkin et al., 2006). Essa integração depende, entre outros fatores, da capacidade da organização de manter o conhecimento crítico acessível e compartilhado entre os membros da equipe.

As evidências empíricas deste estudo mostram que, ao não desenvolver mecanismos de retenção e transferência de conhecimento, as PMEs familiares correm o risco de perder funcionários experientes, sem que haja mecanismos eficazes de registro, capacitação ou integração. Como resultado, parte substancial do conhecimento técnico acumulado pode ser perdida, dificultando a continuidade das atividades de *exploitation* e comprometendo a consolidação das mudanças introduzidas pela nova unidade de negócios. Essa lacuna pode ser agravada pela rotatividade elevada e pela ausência de processos formais de *onboarding* e treinamento, gerando descontinuidade operacional e aumento da sobrecarga sobre os gestores.

A multifuncionalidade dos colaboradores, embora seja uma vantagem estratégica das PMEs, pode se tornar um risco quando não acompanhada de práticas de gestão do conhecimento (Bos-Brouwers, 2010). A sobreposição de funções e a informalidade na transmissão de informações dificultam a institucionalização das práticas inovadoras e aumentam a dependência de indivíduos específicos. A baixa capacitação gerencial e a escassez de mão de obra qualificada são barreiras recorrentes à inovação nas PMEs, tornando ainda mais urgente o desenvolvimento de mecanismos que preservem o conhecimento organizacional (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016).

Ignorar esta diretriz pode levar à perda de competências críticas, à descontinuidade de processos e à fragilização da cultura organizacional, especialmente em contextos de transição estratégica ou sucessão familiar (Bos-Brouwers, 2010; Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021; Lubatkin et al., 2006). Por outro lado, ao implementar práticas de retenção e transferência de conhecimento — como documentação sistemática, programas de capacitação, tutoria entre pares e integração entre equipes — as PMEs familiares fortalecem sua capacidade de adaptação, reduzem a vulnerabilidade operacional e criam condições mais favoráveis para o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (Gibson; Birkinshaw, 2004; Jansen et al., 2009; Lubatkin et al., 2006). O preparo prévio e o apoio familiar também são

fatores que potencializam a adoção de práticas inovadoras, desde que acompanhados por estruturas que garantam a continuidade do conhecimento e da gestão (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021).

4. Promover a integração entre áreas e equipes

A integração entre áreas e equipes é um fator essencial para a construção de práticas ambidestras em PMEs familiares, especialmente em contextos de inovação. A fragmentação organizacional tende a dificultar a comunicação, gerar conflitos e comprometer a disseminação do conhecimento (Gibson; Birkinshaw, 2004; Lubatkin et al., 2006). A ausência de mecanismos de integração pode levar à perda de sinergia entre setores, dificultando a conversão de iniciativas de *exploration* em práticas consolidadas de *exploitation* (Raisch; Birkinshaw, 2008). Por outro lado, quando há alinhamento entre as áreas, as equipes conseguem colaborar de forma mais fluida, compartilhar aprendizados e atuar de maneira coordenada na implementação de inovações, favorecendo a construção de uma visão compartilhada, fortalecendo o senso de pertencimento e ampliando a capacidade de adaptação da organização (Adler et al., 2009). A promoção de espaços de diálogo, comitês intersetoriais, projetos colaborativos e uma hierarquia mais horizontal contribuem para a superação das barreiras internas e para o fortalecimento da ambidestria contextual e baseada em liderança (Güttel; Konlechner; Trede, 2015). Portanto, ao não promover a integração entre áreas e equipes, as PMES facilitam iniciativas isoladas, baixa retenção de conhecimento e dificuldade de consolidação das inovações.

5. Equilibrar a centralização com práticas participativas

O equilíbrio entre centralização e práticas participativas é um desafio recorrente nas PMEs familiares, onde o poder decisório costuma estar concentrado nas mãos do fundador ou de poucos gestores (Gómez-Mejía et al., 2007; SEBRAE, 2021). Embora a centralização possa garantir agilidade e controle, ela também pode inibir a criatividade, limitar a autonomia das equipes e dificultar a adaptação a contextos dinâmicos (Dolz; Iborra; Safón, 2018). Por outro lado, a descentralização sem critérios pode gerar desorganização e perda de foco. A adoção de práticas participativas, como comitês de decisão, fóruns de discussão e canais de escuta ativa, permite que os colaboradores contribuam com ideias, se engajem nas mudanças e se sintam corresponsáveis pelos resultados (Andriopoulos; Lewis, 2009). Essa participação fortalece o alinhamento estratégico, reduz a resistência à mudança e amplia a legitimidade das decisões (Raisch; Birkinshaw, 2008). Quando bem equilibradas,

essas práticas favorecem a ambidestria organizacional, permitindo que as decisões sejam tomadas com base em múltiplas perspectivas, sem comprometer a clareza de comando. A negligência dessa diretriz pode gerar tensões internas, desmotivação e baixa adesão às iniciativas de inovação.

6. Fomentar uma cultura de aprendizado e experimentação

Fomentar uma cultura de aprendizado e experimentação é fundamental para que as PMEs familiares possam sustentar processos de inovação contínua. A aprendizagem organizacional, entendida como a capacidade de refletir, adaptar e incorporar novos conhecimentos, é um dos pilares da ambidestria (March, 1991). Em ambientes familiares, onde a tradição e os valores do fundador exercem forte influência, pode haver resistência à mudança e apego a práticas consolidadas (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021; SEBRAE, 2021). Nesse contexto, é necessário criar espaços seguros para o erro, valorizar a experimentação e reconhecer o aprendizado como um ativo estratégico (Adler et al., 2009). A promoção de treinamentos, a sistematização de lições aprendidas e o incentivo à troca de experiências entre áreas são práticas que podem fortalecer a capacidade de *exploration* sem comprometer a estabilidade da *exploitation* (Gibson; Birkinshaw, 2004; Raisch; Birkinshaw, 2008). Quando a cultura organizacional valoriza o aprendizado, os colaboradores se sentem mais confiantes para propor melhorias, testar soluções e contribuir com a evolução do negócio. Ignorar essa diretriz pode levar à estagnação, à perda de competitividade e à dificuldade de adaptação frente às mudanças do mercado.

5.2 DIRETRIZES OPERACIONAIS

1. Utilizar a multifuncionalidade como vantagem estratégica

As PMEs devem investir em treinamentos e valorizar a adaptabilidade dos colaboradores. A multifuncionalidade pode ser convertida em uma alavanca para a inovação quando gerida de forma consciente e estruturada. Em vez de ser vista apenas como uma consequência da escassez de recursos, ela pode favorecer a flexibilidade, a agilidade e a visão sistêmica dos colaboradores, atributos essenciais para a ambidestria organizacional (Bos-Brouwers, 2010; Ghobadian; Gallear, 1996b). A atuação em múltiplas funções permite que os indivíduos transitem entre atividades de *exploration* e *exploitation*, promovendo a integração entre diferentes dimensões do negócio e fortalecendo a capacidade adaptativa da organização (Lubatkin et al.,

2006). No entanto, quando não acompanhada de suporte adequado, essa prática pode gerar sobrecarga, desmotivação e perda de foco, assim como a ausência de planejamento e reconhecimento pode comprometer a retenção de talentos e dificultar a consolidação das inovações (Arroio; Scerri, 2018; Bos-Brouwers, 2010; Lubatkin et al., 2006; Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016). Por isso, é fundamental investir em capacitação, definir papéis com clareza e criar mecanismos de valorização que reconheçam o esforço dos colaboradores multifuncionais.

2. Estabelecer critérios claros para alocação de recursos

A definição de critérios claros para a alocação de recursos é uma condição indispensável para o equilíbrio entre inovação e eficiência nas PMEs familiares. Em contextos de escassez, a ausência de critérios objetivos pode gerar disputas internas, decisões impulsivas e desperdício de recursos (Molina-Ycaza; Sánchez-Riofrío, 2016; Radas; Božić, 2009). A priorização de investimentos deve considerar o retorno esperado, a coerência com a estratégia organizacional, o grau de risco envolvido e a capacidade de execução da equipe (Dolz; Iborra; Safón, 2018). A adoção de ferramentas como matrizes de decisão, análise de viabilidade e cenários prospectivos podem contribuir para tornar o processo mais transparente e participativo. Quando os critérios de alocação são bem definidos e comunicados, há maior alinhamento entre as áreas, redução de conflitos e fortalecimento da confiança na liderança, o que favorece a ambidestria organizacional (Radas; Božić, 2009). A falta de critérios claros para alocação de recursos pode comprometer a sustentabilidade financeira da empresa e limitar sua capacidade de inovar com consistência.

3. Adotar práticas de gestão de risco compatíveis com o porte da empresa

A adoção de práticas de gestão de risco compatíveis com o porte da empresa é essencial para que as PMEs familiares possam inovar com responsabilidade. A aversão ao risco, típica de organizações familiares, pode ser um obstáculo à *exploration* se não for equilibrada com mecanismos que permitam avaliar e mitigar incertezas (Gómez-Mejía et al., 2007; SEBRAE, 2021). Algumas ferramentas como a criação de cenários, a realização de simulações e o planejamento financeiro estruturado são estratégias que podem ajudar a reduzir a imprevisibilidade e a tomar decisões mais assertivas. Como visto nas evidências empíricas deste estudo, a negligência dessa diretriz pode resultar em investimentos mal dimensionados, desequilíbrio de caixa e perda de oportunidades estratégicas.

4. Reconhecer e mediar tensões entre gerações e estilos de liderança

Reconhecer e mediar tensões entre gerações e estilos de liderança é uma diretriz especialmente relevante em empresas familiares. A convivência entre fundadores e sucessores, muitas vezes com visões e perfis distintos, pode gerar conflitos que comprometem a coesão organizacional e dificultam a implementação de estratégias ambidestradas (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021; Sharma, 2004). A mediação de conflitos e o alinhamento de expectativas são essenciais para preservar a coesão organizacional e garantir a continuidade das iniciativas de inovação. Nesse sentido, a implantação de sistemas de governança, como conselhos consultivos ou comitês de gestão, pode contribuir para estruturar os processos decisórios, promover o diálogo intergeracional e garantir maior previsibilidade nas transições de liderança (Chrisman; Chua; Steier, 2005). A mediação dessas tensões é fundamental para preservar o legado da empresa, ao mesmo tempo em que se abre espaço para a renovação e a inovação. Quando bem conduzido, esse processo fortalece a identidade organizacional, amplia a legitimidade das decisões e cria um ambiente mais propício à ambidestria (Lubatkin et al., 2006). Conforme resultado empíricos desta pesquisa, não reconhecer e mediar as tensões entre gerações e estilos de liderança pode levar à fragmentação da equipe, à perda de conhecimento, à estagnação estratégica e a falha nas tentativas de inovação.

5. Valorizar a participação ativa do fundador nas iniciativas de inovação

Quando o fundador atua como agente de mudança, legitimando as transformações e mobilizando a equipe, há maior adesão dos colaboradores e menor resistência às novas práticas (observações empíricas deste estudo). A liderança do fundador parece contribuir para a construção de um ambiente de confiança, facilitando a superação de barreiras culturais e reforçando o alinhamento estratégico entre as áreas. Por isso, valorizar a participação ativa do fundador nas iniciativas de inovação é uma estratégia que pode acelerar a adoção de mudanças e reduzir resistências internas. O fundador, por sua legitimidade e influência simbólica, tem papel central na construção de um ambiente de confiança e no alinhamento das equipes em torno de uma visão comum (Chrisman; Chua; Steier, 2005). Quando atua como agente de mudança, o fundador contribui para legitimar as transformações, mobilizar recursos e inspirar os colaboradores. No entanto, essa participação deve ser equilibrada com a abertura ao novo e com a disposição para compartilhar o poder decisório, especialmente em contextos de sucessão (Cesaroni; Diaz; Sentuti, 2021). A liderança do fundador, quando orientada para o futuro, pode ser um poderoso catalisador da

ambidestria organizacional. Por outro lado, a não participação ativa ou resistência do fundador pode gerar insegurança na equipe, dificultar a implementação de mudanças e comprometer a eficácia das estratégias de *exploration*.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como propósito compreender como as PMEs familiares lidam com as tensões entre *exploration* e *exploitation* em seus processos de inovação, propondo diretrizes estratégicas e operacionais que possam apoiar essas organizações na construção de estratégias mais equilibradas e sustentáveis. A partir de uma análise teórica e de três casos reais, foi possível identificar que, embora essas empresas enfrentem restrições significativas — como escassez de recursos, estrutura enxuta e resistência à mudança — elas também possuem características que, quando bem geridas, podem favorecer a ambidestria organizacional.

A multifuncionalidade dos colaboradores, a proximidade entre gestão e operação, e a flexibilidade organizacional são ativos importantes que podem ser mobilizados para integrar inovação e eficiência. No entanto, os resultados também evidenciam que a ambidestria não emerge espontaneamente: ela exige intencionalidade, alinhamento entre os líderes, planejamento estruturado e uma cultura organizacional que valorize a experimentação e o aprendizado contínuo.

A participação ativa do fundador nas iniciativas de inovação mostrou-se um fator decisivo. Quando o fundador atua como agente de mudança, legitimando as transformações e mobilizando a equipe, há maior adesão dos colaboradores e menor resistência às novas práticas. Por outro lado, a ausência de alinhamento entre os líderes, especialmente em contextos de sucessão ou copropriedade, pode comprometer a coesão organizacional e dificultar a consolidação das mudanças.

Este trabalho oferece contribuições relevantes tanto para a prática gerencial quanto para o avanço teórico sobre ambidestria organizacional em PMEs familiares industriais. Do ponto de vista gerencial, foram propostas diretrizes estratégicas e operacionais que podem auxiliar gestores na construção de práticas mais equilibradas entre inovação e eficiência, considerando as especificidades dessas empresas, como multifuncionalidade, estrutura enxuta, centralização da gestão e influência da cultura familiar. As diretrizes apresentadas podem apoiar fundadores, sucessores e equipes

de gestão na tomada de decisões mais conscientes, na mediação de conflitos e na estruturação de processos que favoreçam a ambidestria.

Do ponto de vista teórico, o estudo contribui ao aplicar e adaptar o conceito de ambidestria organizacional a um contexto ainda pouco explorado na literatura: o das PMEs familiares industriais. A proposta de um modelo híbrido, que combina elementos dos modelos contextual, estrutural e baseado em liderança, amplia a compreensão sobre como a ambidestria pode se manifestar em ambientes menos estruturados e com recursos limitados. Ao integrar as características específicas das PMEs familiares com os modelos teóricos de ambidestria, este trabalho oferece uma nova perspectiva sobre a gestão das tensões entre *exploration* e *exploitation*.

Apesar das contribuições, o estudo apresenta algumas limitações. A pesquisa foi conduzida com um número restrito de casos, o que pode ter impedido a captura de dados que pudessem ser contributivos para a construção do conhecimento. Além disso, todas as empresas analisadas estão localizadas em um mesmo contexto regional e pertencem ao setor industrial, o que pode restringir a aplicabilidade dos achados a outros setores ou regiões. Outra limitação refere-se à ausência de categorias de análise relacionadas ao uso de tecnologias emergentes, como inteligência artificial, que poderiam ampliar a compreensão sobre os mecanismos de inovação nas PMEs. Por fim, a proximidade da pesquisadora com uma das empresas analisadas pode ter introduzido vieses na coleta e interpretação dos dados.

Diante dessas limitações, sugere-se que pesquisas futuras ampliem o número de casos estudados, incluindo empresas de diferentes setores e regiões, a fim de verificar a aplicabilidade das diretrizes propostas em contextos diversos. Também seria relevante investigar o papel das tecnologias digitais e da inteligência artificial na gestão da ambidestria em PMEs, explorando como essas ferramentas podem apoiar a integração entre inovação e eficiência. Além disso, estudos que aprofundem a análise da sucessão familiar e da governança em empresas familiares podem contribuir para entender melhor os impactos dessas dimensões na capacidade de equilibrar *exploration* e *exploitation*.

Reconhecendo que cada PME possui uma trajetória singular, este trabalho não pretende oferecer soluções universais, mas sim contribuir para o debate sobre inovação em contextos familiares e industriais, ainda pouco explorado na literatura. Espera-se que os achados aqui apresentados possam inspirar gestores, fundadores

e sucessores a refletirem sobre suas práticas, fortalecerem suas capacidades dinâmicas e construírem organizações mais adaptáveis, inovadoras e sustentáveis.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S. *et al.* Perspectives on the Productivity Dilemma. **Journal of Operations Management**, v. 27, n. 2, p. 99–113, abr. 2009.
- ALMEIDA, Fernando. Causes of Failure of Open Innovation Practices in Small- and Medium-Sized Enterprises. **Administrative Sciences**, v. 14, n. 3, 1 mar. 2024.
- AM, Jordan Bar *et al.* Innovation in a crisis: Why it is more critical than ever. **McKinsey & Company**, v. 11, jun. 2020.
- ANDRIOPoulos, Constantine; LEWIS, Marianne W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 696–717, jul. 2009.
- ANGROSINO, Michael V. **Doing Ethnographic and Observational Research**. Londres: Sage Publications, 2007.
- ARROIO, Ana; SCERRI, Mario. **The Promise of Small and Medium Enterprises: BRICS National Systems of Innovation**. New Delhi: Taylor & Francis, 2018.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, v. 28, n. 2, p. 238–256, 2003.
- BIERNACKI, Patrick; WALDORF, Dan. Snowball sampling: Problems and techniques of chain referral sampling. **Sociological methods & research**, v. 10, n. 2, p. 141–163, 1981.
- BIRKINSHAW, Julian *et al.* How do firms manage strategic dualities? A process perspective. **Academy of Management Discoveries**, v. 2, n. 1, p. 51–78, 2016.
- BIRKINSHAW, Julian; GUPTA, Kamini. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287–298, 2013.
- BOS-BROUWERS, Hilke Elke Jacke. Corporate sustainability and innovation in SMEs: Evidence of themes and activities in practice. **Business Strategy and the Environment**, v. 19, n. 7, p. 417–435, nov. 2010.
- BOUMGARDEN, Peter; NICKERSON, Jackson; ZINGER, Todd R. **Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance**. **Strategic Management Journal**, jun. 2012.
- CESARONI, Francesca Maria; DIAZ, Gail Denisse Chamochumbi; SENTUTI, Annalisa. Family firms and innovation from founder to successor. **Administrative Sciences**, v. 11, n. 2, 1 jun. 2021.

CHARMAZ, Kathy. **A construção da teoria fundamentada: Guia Prático para Análise Qualitativa.** São Paulo: Bookman Editora, 2009.

CHEN, E. L.; KATILA, R. Rival Interpretations of Balancing Exploration and Exploitation: Simultaneous or Sequential? In: SHANE, S. (Org.). **Handbook of Technology and Innovation Management.** [S.I.]: John Wiley & Sons, 2009. p. 197–214.

CHRISMAN, James J.; CHUA, Jess H.; STEIER, Lloyd. Sources and Consequences of Distinctive Familiarity: An Introduction. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, p. 237–247, 2005.

CROSSAN, Mary M.; APAYDIN, Marina. A multi-dimensional framework of organizational innovation: A systematic review of the literature. **Journal of Management Studies**, v. 47, n. 6, p. 1154–1191, 2010.

DOLZ, Consuelo; IBORRA, María; SAFÓN, Vicente. Family-owned company, Management teams, Diversity, And ambidexterity in small and medium-sized enterprises. **RAE Revista de Administracão de Empresas**, v. 55, n. 6, p. 673–687, 2015.

DOLZ, Consuelo; IBORRA, Maria; SAFÓN, Vicente. Improving the likelihood of SME survival during financial and economic crises: The importance of TMTs and family ownership for ambidexterity. **BRQ Business Research Quarterly**, v. 22, n. 2, p. 119–136, 1 abr. 2018.

DUNCAN, R. B. The Ambidextrous Organization: Designing Dual Structures for Innovation. In: KILMANN, R. H.; PONDY, L. R.; SLEVIN, D. (Orgs.). **The management of organization design: Strategies and Implementation.** New York: North-Holland, 1976. v. 1 p. 167–188.

DURAN, Patricio et al. Doing More with Less : Innovation Input and Output in Family Firms. **Academy of Management Journal**, v. 59, n. 4, p. 1224–1264, 2016.

FERNANDES, Beth; SCARPELLI, Leonardo; MARTINS, Silvia. **Pesquisa Médias Empresas de Alto Crescimento: Um recorte das empresas de controle familiar.** [S.I.: S.n.]

FINK, M.; KRAUS, S. Are family firms fit for innovation? Towards an agenda for empirical research. **Int. J. Entrepreneurial Venturing**, v. 2, p. 366–380, 2010.

GHOBADIAN, A.; GALLEAR, D. N. Total quality management in SMEs. **Omega**, v. 24, n. 1, p. 83–106, fev. 1996b.

GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. THE ANTECEDENTS, CONSEQUENCES, AND MEDIATING ROLE OF ORGANIZATIONAL AMBIDEXTERITY. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209–226, abr. 2004.

GOEL, Sanjay; JONES, Raymond J. Entrepreneurial Exploration and Exploitation in Family Business: A Systematic Review and Future Directions. **Family Business Review**, v. 29, n. 1, p. 94–120, 1 mar. 2016.

- GÓMEZ-MEJÍA, Luis R. *et al.* Socioemotional Wealth and Business Risks in Family-controlled Firms: Evidence from Spanish Olive Oil Mills. **Administrative Science Quarterly**, v. 52, n. 1, p. 106–137, 2007.
- GUPTA, Anil K.; SMITH, Ken G.; SHALLEY, Christina E. The Interplay between Exploration and Exploitation. **Source: The Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693–706, ago. 2006.
- GÜTTEL, Wolfgang H.; KONLECHNER, Stefan W.; TREDE, Julia K. Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. **Review of Managerial Science**, v. 9, n. 2, p. 261–284, 1 mar. 2015.
- HE, Zi Lin; WONG, Poh Kam. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481–494, ago. 2004.
- HEIDER, Anne; HÜLSBECK, Marcel; VON SCHLENK-BARNSDORF, Leopold. The role of family firm specific resources in innovation: an integrative literature review and framework. **Management Review Quarterly**, v. 72, n. 2, p. 483–530, 1 jun. 2022.
- JANSEN, Justin J. P. *et al.* Structural differentiation and ambidexterity: The mediating role of integration mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 797–811, jul. 2009.
- KEIZER, Jimme A.; DIJKSTRA, Lieuwe; HALMAN, Johannes I. M. Explaining innovative efforts of SMEs. **Technovation**, v. 22, n. 1, p. 1–13, jan. 2002.
- KELLERMANNS, Franz W. *et al.* Innovativeness in family firms: a family influence perspective. **Small Business Economics**, v. 38, n. 1, p. 85–101, 6 jan. 2012.
- LAVIE, Dovev; STETTNER, Uriel; TUSHMAN, Michael L. Exploration and Exploitation Within and Across Organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109–155, jan. 2010.
- LE BRETON-MILLER, Isabelle; MILLER, Danny. Why Do Some Family Businesses Out-Compete? Governance, Long-Term Orientations, and Sustainable Capability. **ENTREPRENEURSHIP THEORY and PRACTICE**, p. 731–746, nov. 2006.
- LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The Myopia of Learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. Special Issue: Organizations, Decision Making and Strategy, p. 95–112, 1993.
- LI, Yang. Literature Review on Business Model Innovation: Digital Technology Perspective and Suggestions for Future Research. **SAGE Open**, v. 15, n. 2, 20 abr. 2025.
- LIKER, Jeffrey K. **O modelo Toyota: 14 princípios de gestão do maior fabricante do mundo**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.
- LUBATKIN, Michael H. *et al.* Ambidexterity and Performance in Small-to Medium-Sized Firms: The Pivotal Role of Top Management Team Behavioral Integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646–672, 1 out. 2006.

MARCH, James G. EXPLORATION AND EXPLOITATION IN ORGANIZATIONAL LEARNING. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, fev. 1991.

MERRIAM, Sharan B.; TISDELL, Elizabeth J. **Qualitative research: a guide to design and implementation**. 4. ed. San Francisco: John Wiley & Sons, 2015.

MOLINA-YCAZA, Daniel; SÁNCHEZ-RIOFRÍO, Angélica. Obstáculos para la micro, pequeña y mediana empresa en América Latina. **Revista Pymes, Innovación y Desarrollo**, v. 4, n. 2, p. 21–36, 2016.

O' REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The Ambidextrous Organization. **Harvard Business Review**, p. 1, abr. 2004.

O'REILLY, Charles A.; BINNS, Andrew J. M. The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. **California Management Review**, v. 61, n. 3, p. 49–71, 9 maio 2019.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Ambidexterity as a Dynamic Capability: Resolving the Innovator's Dilemma. **SSRN Electronic Journal**, mar. 2007.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324–338, nov. 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA COOPERAÇÃO ECONÔMICA E DESENVOLVIMENTO (OCDE). **Manual de Oslo: Diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação**. Tradução: Paulo Garchet. 2. ed. Paris: [S.n.].

OSBORNE, Natalie; GRANT-SMITH, Deanna. In-Depth Interviewing. In: BAUM, Scott (Org.). **Methods in Urban Analysis**. Springer: [S.n.]. p. 105–125.

PADILLA-MELÉNDEZ, Antonio; DIEGUEZ-SOTO, Julio; GARRIDO-MORENO, Aurora. Empirical research on Innovation in Family Business: literature review and proposal of an integrative framework. **Review of Business Management**, v. 17, n. 56, p. 1064–1089, 24 nov. 2015.

PAPACHRONI, Angeliki; HERACLEOUS, Loizos; PAROUTIS, Sotirios. In pursuit of ambidexterity: Managerial reactions to innovation–efficiency tensions. **Human Relations**, v. 69, n. 9, p. 1791–1822, 21 set. 2016.

PATEL, Chirag; HUSAIRI, Mariyani Ahmad. Retracted: Firm Adaptation, Preadaptation, and Sequential Ambidexterity in Firm Boundaries During an Era of Ferment and an Era of Incremental Change. **Journal of Product Innovation Management**, v. 35, n. 3, p. 330–349, 31 maio 2018.

RADAS, Sonja; BOŽIĆ, Ljiljana. The antecedents of SME innovativeness in an emerging transition economy. **Technovation**, v. 29, n. 6–7, p. 438–450, jun. 2009.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375–409, 7 jun. 2008.

SEBRAE. **Guia completo sobre a gestão de empresas familiares.** 2021. Disponível em: <<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/as-caracteristicas-de-negocios-familiares,48e89e665b182410VgnVCM100000b272010aRCRD>>. Acesso em: 13 jul. 2024.

SEBRAE. **ATLAS DOS PEQUENOS NEGÓCIOS.** Brasília: 2022.

SHARMA, Pramodita. An Overview of the Field of Family Business Studies: Current Status and Directions for the Future. **FAMILY BUSINESS REVIEW**, v. XVII, n. 1, p. 1–35, mar. 2004.

STAKE, Robert E. **Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam.** Porto Alegre: Penso, 2011.

STUBNER, Stephan *et al.* Organizational Ambidexterity and Family Firm Performance. **Journal of Small Business & Entrepreneurship**, v. 25, n. 2, p. 217–229, 19 jan. 2012.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, ago. 1997.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY, Charles A. Ambidextrous Organizations: MANAGING EVOLUTIONARY AND REVOLUTIONARY CHANGE. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8–30, 1996.

VOSS, Glenn B.; VOSS, Zannie Giraud. Strategic Ambidexterity in Small and Medium-Sized Enterprises: Implementing Exploration and Exploitation in Product and Market Domains. **Organization Science**, v. 24, n. 5, p. 1459–1477, out. 2013.

WENKE, Kathrin; ZAPKAU, Florian B.; SCHWENS, Christian. Too small to do it all? A meta-analysis on the relative relationships of exploration, exploitation, and ambidexterity with SME performance. **Journal of Business Research**, v. 132, p. 653–665, 1 ago. 2021.

WILDEN, Ralf *et al.* Revisiting James March (1991): Whither exploration and exploitation? **Strategic Organization**, v. 16, n. 3, p. 352–369, 20 ago. 2018.

WOMACK, James P.; JONES, Daniel T. **A mentalidade enxuta nas empresas: elimine o desperdício e crie riqueza.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos.** 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ANEXO 1 – QUESTÕES NORTEADORAS PARA USO NAS ENTREVISTAS COM FUNDADOR/PROPRIETÁRIO

QUESTÃO INICIAL:

Por favor, desenhe uma linha do tempo e narre, desde a fundação, os principais momentos da empresa. Tente trazer momentos de inovação e/ou de melhorias incrementais. Lembre-se que a inovação não precisa ser disruptiva.

PALAVRAS QUE PODEM ESTAR ASSOCIADAS À MOMENTOS DE EXPLOITATION E QUE A PESQUISADORA DEVE ESTAR ATENTA NA FALA DO FUNDADOR/PROPRIETÁRIO:

- ✓ Estabilidade
- ✓ Inércia
- ✓ Aumentar competências
- ✓ Melhorar tecnologias
- ✓ Eficiência operacional
- ✓ Otimização
- ✓ Melhoria
- ✓ Produção
- ✓ Seleção
- ✓ Implementação
- ✓ Execução
- ✓ Inovação incremental

PALAVRAS QUE PODEM ESTAR ASSOCIADAS À MOMENTOS DE EXPLORATION E QUE A PESQUISADORA DEVE ESTAR ATENTA NA FALA DO FUNDADOR/PROPRIETÁRIO:

- ✓ Mudança
- ✓ Desenvolver novas habilidades e capacidades
- ✓ Novas possibilidades
- ✓ Pesquisa
- ✓ Variação
- ✓ Tomada de risco

- ✓ Experimentação
- ✓ Aposta
- ✓ Descoberta
- ✓ Viabilidade futura
- ✓ Inovação disruptiva

QUESTÕES NORTEADORAS SOBRE OS MOMENTOS ESCOLHIDOS:

1) CONTEXTO ORGANIZACIONAL

- a) Quantos funcionários a empresa tinha nesse momento?
- b) Quais recursos humanos foram necessários (competências e habilidades)? A empresa contava com esses recursos ou teve que contratar serviços ou pessoas?
- c) Qual era o faturamento anual nessa época? Este momento trouxe mudanças nesse valor?
- d) Quais setores a empresa tinha e quais estavam mais envolvidos nesse momento?
- e) A empresa possuía um planejamento estratégico que direcionou a esse momento?
- f) Existia um programa de controle e recompensas?
- g) Qual era o modelo do negócio na época? Houve alguma mudança?
- h) Quais foram as principais tensões geradas neste contexto?

2) CONTEXTO DE PRODUTOS E SERVIÇOS

- a) Quais eram as linhas de produto que a empresa tinha na época? Houve alguma mudança?
- b) Qual era a quantidade de produtos por linha?
- c) Quais eram os serviços oferecidos pela empresa?
- d) Quantos produtos eram lançados por ano? Esse momento influenciou em algum lançamento?

- e) Quantas linhas de produtos eram lançadas por ano? Esse momento influenciou em algum lançamento?
- f) Quais foram as principais mudanças referentes a produtos e serviços ligadas a esse momento?
- g) Foram necessários recursos financeiros? Se sim, esse investimento ou tomada de crédito teve impactos importantes?
- h) Quais foram as principais tensões geradas neste contexto?
- i) Quais foram os principais resultados neste contexto?

3) CONTEXTO DE PROCESSOS

- a) Quais foram as principais mudanças nos processos da empresa?
- b) Foram adquiridos equipamentos?
- c) Quais tecnologias tiveram que ser implementadas para viabilizar os novos processos?
- d) Foram necessários recursos financeiros? Se sim, esse investimento ou tomada de crédito teve impactos importantes?
- e) Quais foram as principais tensões geradas neste contexto?
- f) Quais foram os principais resultados neste contexto?