

---

## ESTRATÉGIA COMPETITIVA E AMBIDESTRIA NO SEGMENTO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO

Maria Lygia Lima Aguiar <sup>1</sup>; Rogeane Moraes Ribeiro <sup>2</sup>;  
Maria do Socorro Silva Mesquita <sup>3</sup>; Letícia de Sousa Fialho <sup>4</sup>  
Paola Aragão Ferreira Silva <sup>5</sup>; Cláudio Filipe Lima Rapôso <sup>6</sup>

### Resumo

As empresas buscam estratégias competitivas para manterem seu sucesso, para isso, os grandes empresários estão buscando investir no setor de tecnologia da informação, tendo em vista que a sociedade atual necessita de dados rápidos e precisos. Inovar trata-se de um processo essencialmente interativo em que há compartilhamento de conhecimentos entre as organizações. Diante disto, a pesquisa objetiva identificar os efeitos da ambidestria organizacional como estratégia competitiva em uma empresa de TI na cidade de Sobral – CE. A ambidestria organizacional surge como uma gestão da inovação aplicada à estratégia empresarial e aos sistemas industriais complexos. Este estudo utilizou o método qualitativo do tipo estudo de caso. Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada como instrumento de pesquisa baseado no estudo de Popadiuk (2015), aplicada nos três gestores de firma do segmento de TI. A análise de conteúdo foi realizada através da técnica de categorização de dados, onde buscou dividir os resultados da entrevista na temática de cada pergunta. Os resultados foram divididos em três categorias que indicam a codificação das entrevistas transcritas referindo-se ao conhecimento e ambidestria na empresa, bem como, o processo de estratégia e competição e o desenvolvimento de novos produtos e serviços com consumidores. A pesquisa mostrou que a ambidestria organizacional traz efeitos positivos já que seu foco é buscar inovações nos produtos ofertados no mercado tanto nacional como internacional, além de ofertar melhorias frequentes nos processos e sistemas.

**Palavras Chave:** Estratégia competitiva. Ambidestria. Tecnologia da informação. Inovação.

---

## COMPETITIVE STRATEGY AND AMBIDESTRY IN THE INFORMATION TECHNOLOGY SEGMENT

### Abstract

Companies are looking for competitive strategies to maintain their success. To this end, large entrepreneurs are seeking to invest in the information technology sector, given that today's society needs fast and accurate data. Innovation is an essentially interactive process in which knowledge

---

<sup>1</sup>Faculdade Luciano Feijão – [renanzimadm@gmail.com](mailto:renanzimadm@gmail.com)

<sup>2</sup>Universidade Vale do Itajaí UNIVALI – [rogeanemorais@yahoo.com.br](mailto:rogeanemorais@yahoo.com.br)

<sup>3</sup>Universidade Federal do Ceará – [socorromesquita@yahoo.com.br](mailto:socorromesquita@yahoo.com.br)

<sup>4</sup>Universidade de Fortaleza – [leticiafialho25@yahoo.com.br](mailto:leticiafialho25@yahoo.com.br)

<sup>5</sup>Universidad Autónoma de Asunción –PY – [paola\\_aragao@yahoo.com](mailto:paola_aragao@yahoo.com)

<sup>6</sup>Universidad Autónoma de Asunción –PY – [engcfraposo@gmail.com](mailto:engcfraposo@gmail.com)

is shared between organizations. Given this, the research aims to identify the effects of organizational ambidexterity as a competitive strategy in an IT company in the city of Sobral - CE. Organizational ambidexterity emerges as a management of innovation applied to business strategy and complex industrial systems. This study used the qualitative method of the case study type. For data collection, a semi-structured interview was used as a research instrument based on the study by Popadiuk (2015), applied to the three IT firm managers. Content analysis was performed using the data categorization technique, which sought to divide the interview results into the theme of each question. The results were divided into three categories that indicate the codification of the transcribed interviews referring to the company's knowledge and ambidexterity, as well as the strategy and competition process and the development of new products and services with consumers. Research has shown that organizational ambidexterity has positive effects as its focus is to seek innovations in products offered in both the domestic and international markets, as well as offering frequent improvements in processes and systems.

**Key Words:** Competitive strategy. Ambidexterity. Information Technology. Innovation.

---

## 1. INTRODUÇÃO

O setor de tecnologia da informação tem mostrado um crescimento acelerado no Brasil, isso ocorre devido o fato da busca desenfreada de empresas para alcançar o sucesso. Para tanto, estas buscam inovar seus sistemas e produtos para garantirem vantagem competitiva no mercado e assim alcançarem o sucesso com a lucratividade. Dessa forma, as empresas de TI investem sempre nas principais tecnologias que se destacam no setor de informática.

Como novos instrumentos de inovação tecnológica, destacam-se os aparelhos de som, imagem, movimento e computação, além de novos equipamentos de impressão (mais leves, mais econômicos, impressão em três dimensões); novos formatos de armazenamento e transmissão de dados, cabe destacar também as tecnologias inovadoras do setor industrial como: máquinas, equipamentos de sistemas eletrônicos para processamento de dados, material eletrônico básico (como *notebooks*, *tabletes* e computadores).

Em relação a este investimento das empresas com a inovação ou aprimoramento de seus produtos, surgem as organizações ambidestras, que se tratam de empresas que conseguem em curto prazo inovações incrementais: melhorias em produtos e processos, e há longo prazo inovações radicais: criação de produtos e ou serviço totalmente novos, havendo a possibilidade de obter

vantagem competitiva sob seus concorrentes, perpetuando seus negócios ao longo do tempo.

Para Takahashi et al., (2017) a ambidestria indica a capacidade da organização em realizar duas tarefas ou ações simultâneas, onde busca utilizar o *exploitation* de recursos, capacidades, atenção e tarefas existentes, concomitantemente com a *exploration* de novos recursos, novas capacidades e novas tarefas, onde explorar significa criar e explotar significa refinar produtos. Isto é essencial para manter os serviços de alguma empresa de forma equilibrada e sem riscos de insucesso.

A inovação tecnológica é uma forma das empresas de todos os setores e porte desenvolverem e aplicar seus conhecimentos em produtos e processos tendo em vista a competitividade. Inovar significa criar um produto ou processo que sejam novos para um país ou para o mundo ou o acréscimo de novas características. Trata-se de um processo essencialmente interativo em que o compartilhamento de informações entre empresas e outras entidades como: clientes, fornecedores e outras empresas são vitais para o seu desenvolvimento. A sociedade se tornou mais eletrônica e aconteceu à chamada Revolução Tecnológica, que tem como elemento central um conjunto de tecnologias, baseados nas telecomunicações e na informática (SEBRAE, 2018).

A tecnologia da informação está a cada dia mais presente no cotidiano das pessoas e devido à intensa competitividade entre as organizações, estas buscam sempre alcançar um aumento do seu valor de mercado por meio de aprimoramento de produtos. Mediante o contexto surge a seguinte questão: *Como os efeitos da ambidestria organizacional podem ser eficazes para empresas do segmento de TI?*

As empresas buscam cada vez mais estratégias competitivas para manterem seu crescimento no mercado de trabalho, essa competição está exigindo das empresas novas maneiras de relacionar-se com a concorrência, com o consumidor e com os fornecedores. Dessa forma, os grandes empresários

estão buscando investir no setor de tecnologia da informação tendo em vista que a sociedade atual necessita de informações rápidas e precisas, por isso que as pessoas físicas e as empresas procurassem pela informatização. Diante disto, a pesquisa tem como objetivo: identificar os efeitos da ambidestria organizacional como estratégia competitiva em uma empresa de TI na cidade de Sobral – CE.

Diante do contexto introdutório apresentado, o estudo segue discorrendo sobre ambidestria organizacional, detalhando os tipos de *exploitation* e *exploration* e as estratégias competitivas no setor de TI, seguido de metodologia, resultados e análise de dados e considerações finais.

## **2. AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL: *EXPLOITATION* E *EXPLORATION***

Duncan (1976) define ambidestria organizacional como uma gestão da inovação aplicada a estratégia empresarial e aos sistemas industriais complexos, bem como, a capacidade que as empresas possuem de atender demandas simultaneamente conflitantes. March (1991) desenvolveu diversos estudos relacionados a ambidestria organizacional, na qual cita as expressões *exploitation* e *exploration* como parte desta ambidestria. O primeiro se refere à mudança e o segundo a exploração de novas oportunidades, ambos necessárias para o crescimento dos negócios. Portanto, é fundamental para o crescimento o *exploration* de novas oportunidades e o *exploitation* de velhas certezas.

Ambidestria organizacional segundo Zapata et al., (2012) diz respeito a habilidade das empresas de elaborar ações de exploração e exploração, onde explorar refere-se à criação de algo ou um novo conhecimento adquirido através de muita pesquisa, assumindo o risco de experimentação do novo. Já a explorar se refere a aprimorar algo, usando um conhecimento já existente e novas rotinas de aprendizado. Popadiuk (2015) cita que os estudos envolvendo esta temática iniciarão em 1974 quando as empresas que existiam na época viram a necessidade de implementar novos recursos que pudessem aprimorar os sistemas da época.

A inovação tecnológica é de extrema importância para a competitividade, logo, o progresso de uma empresa está ligado a seu progresso técnico. No Brasil, a intensidade de dispêndios é baixa e a tecnologia é concentrada em poucas empresas grandes de alguns setores. Mediante isto, Karrer e Fleck (2015) abordam que as atividades de *Exploration e Exploitation* são essenciais para um bom desenvolvimento de uma empresa, onde o *Exploration* trata-se da utilização de um novo sistema completamente inovador e o *Exploitation* baseia-se no crescimento econômico através do aprimoramento de algo que já existe.

Para Takahashi et al., (2017) as organizações ambidestras demonstram destreza tanto em atividades de aproveitamento, quanto em atividades de prospecção de novas competências. Já Vieira, Rosa e Faia (2017) definem *exploitation* como um sistema econômico que se encontra em fase de maturidade, recessão ou declínio. O quadro 01 que trata das definições de *exploration* e *exploitation* de acordo com a luz de autores Tushman, (2013), Karrer e Fleck (2015), O'Reilly e Tonelli, et al., (2016) e Wilden et al., (2018):

**Quadro 01 - Definições de *Exploration* e *Exploitation*.**

<b>AUTORES</b>	<b>EXPLORATION</b>	<b>EXPLOITATION</b>
O'Reilly e Tushman, (2013)	Ver a necessidade de procurar prazos com menos duração, ou seja, adquirir novas ideias que demonstrem resultados mais rápidos.	Refere-se à exploração de oportunidades com menor custo.
Karrer e Fleck (2015)	Podem produzir novos lucros, através da eficiência com resultados positivos em longo prazo.	Objetiva ter um resultado financeiro rápido, positivo, mas em curto prazo.
Tonelli, et al., (2016)	Relaciona-se com as estruturas orgânicas, flexibilidade, autonomia e tecnologias emergentes.	Reorganiza, refina e otimiza a oferta de seus produtos e/ou serviços, a fim de adquirir melhores retornos dos investimentos.
Wilden et al., (2018)	Refere-se à capacidade gerencial de criação, inovação, experimentação, pesquisa e descoberta.	Está associada à resultados no curto prazo e melhora continuamente os produtos e serviços já existentes

Fonte: Pesquisa teórica (2019).

Sob a luz dos autores acima, de forma geral, o termo *exploration* significa estar relacionado à capacidade de criação e inovação, buscando novos caminhos e novas oportunidades. Já o *exploitation* associa-se a busca de resultados em

curto prazo, pois são capazes de explorar as oportunidades com mais rapidez e sem muitos gastos.

O estudo de Teh (2014) que investigou sete empresas a fim de comprovar a eficácia da ambidestria, apontou que o fator “competição” é determinante na adoção de estratégias ambidestras já que a capacidade inovadora da empresa, interfere na mudança de sua arquitetura organizacional para a inovação. A seção a seguir refere-se à estratégia competitiva no setor da tecnologia de informação.

### **3. ESTRATÉGIA COMPETITIVA NO SETOR DE TI**

A competitividade no mercado é a principal marca que as empresas deixam principalmente quando se tratam de produtos iguais e marcas diferentes. O cliente vai analisar a marca que lhe proporciona mais benefícios, é onde o marketing começa a atuar. Devido a constante do consumidor, os grandes empresários e seus gestores sempre buscam novas alternativas para atrair os clientes e ganhar competitividade dos concorrentes (ABREU, 2012).

Segundo Oliveira (2012) nos últimos anos, o setor de informática tem mostrado um crescimento acelerado no Brasil. O rápido desenvolvimento das tecnologias fez-se a produção de computadores e eletrônicos dispararem, e as empresas produtoras destes terem seu crescimento e lucro aumentados. A sociedade se tornou mais eletrônica e aconteceu a chamada Revolução Tecnológica, que tem como elemento central um conjunto de tecnologias, baseados nas telecomunicações e na informática.

Para O'Reilly e Tushman, (2013) a competição no mercado está exigindo das empresas novas maneiras de relacionar-se com a concorrência, com o consumidor e com os fornecedores. Portanto, investir em informática se tornou um diferencial para as empresas que mantêm constante competitividade no mercado de trabalho. Uma inovação em produtos de informática adequados pode servir de suporte para ajudar as empresas a sobreviverem e prosperarem nesse ambiente competitivo.

Diante da competitividade atual do mercado as empresas vêm, cada vez mais, buscando diferenciais estratégicos para manter seu nível de acordo com as expectativas dos clientes. Com essa modernização dos produtos e comércio, cada vez mais os clientes se tornaram exigentes, o que mais lhe desperta a atenção, ou o que é mais vantajoso em relação à oferta. Portanto, aliar recursos e comportamentos estratégicos torna-se importantes para a construção de vantagem competitiva, a empresa deve ter clareza de qual comportamento estratégico adotar (RABÊLO NETO, 2014).

As empresas de informática não se prendem a vender apenas os produtos eletrônicos, mas também expandem seus negócios para a montagem de equipamentos e a venda de programas e sistemas, como é o caso dos Softwares. Os Softwares são programas de computadores que desempenham um importante papel como ferramentas para encapsular inovação, para aumentar a produtividade de outros setores. Software é, em essência, um conjunto de instruções que agrega ao equipamento controlado um certo serviço, fazendo com que este serviço seja concluído com mais rapidez e perfeição (CUNHA, 2015).

Piccini et al., (2016) relatam que qualquer material eletrônico se tornou algo comum, dessa forma, a compra de materiais desse segmento é cada vez maior, e conseqüentemente, ocorre o aumento das empresas de informática prestadoras de serviços de manutenção. A comercialização destes produtos, conseqüentemente sua montagem se torna cada vez maior a cada dia, tendo em vista que as empresas estão criando equipamentos cada vez mais modernos e sofisticados para atrair os clientes à compra.

Segundo Semler e Schenatto (2017) as grandes empresas tiveram que se adaptar as novas tecnologias da informática para evoluírem suas empresas. Isso fez com que o mercado consumidor das empresas de informática, vendesse seus produtos em grande escala. Estes produtos de TI têm como propósito realizar funções de processamento da informação e comunicação por meios eletrônicos, inclusive a transmissão e divulgação ou o uso do processamento eletrônico para

detectar, mensurar e/ou registrar um fenômeno físico ou controlar um processo físico. Ou seja, não são apenas as pessoas comuns que utilizam desse serviço.

Para Finiti et al., (2018) a sociedade atual necessita de informações rápidas e precisas, isso fez com que as pessoas físicas e as empresas procurassem pela informatização. Esse mercado da informática é dividido em dois: o corporativo, direcionado às empresas e governo, e o doméstico, voltado às pessoas físicas que utilizam os equipamentos em seu cotidiano.

#### **4. METODOLOGIA**

Este estudo utiliza o método qualitativo do tipo estudo de caso. Segundo Yin (2015) a abordagem qualitativa centra-se na identificação das características de situações, eventos e organizações e corrobora com o estudo de caso que contribui de forma inigualável, para a compreensão que temos dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. O estudo de caso é a estratégia escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes.

Para a coleta de dados, utilizou-se a entrevista semiestruturada como instrumento de pesquisa baseado no estudo de Popadiuk (2015). Como relata Godoy (2005) a entrevista é uma das técnicas de coleta de dados considerada como sendo uma forma racional de conduta do pesquisador. A entrevista foi gravada conforme autorização dos entrevistados, onde cada entrevista teve duração de trinta minutos, totalizando uma hora e trinta minutos dos três gestores. O quadro 02 abaixo se refere às categorias presentes na entrevista detalhando cada tópico a luz da referência dos autores descritos.

As categorias presentes na entrevista detalhando cada tópico a luz da referência dos autores descritos.

**Quadro 02 – Categorias presentes na entrevista.**

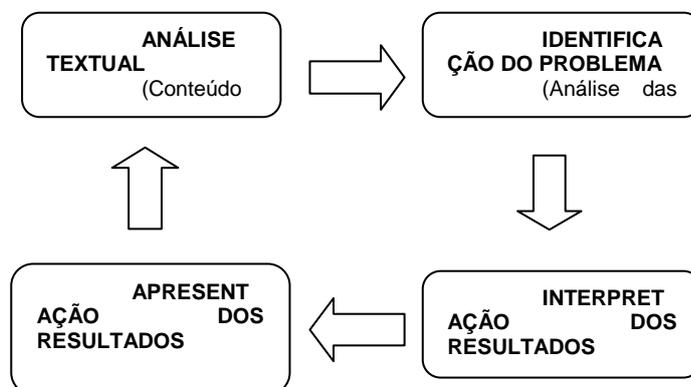
<b>CATEGORIA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>
CONHECIMENTO	O conhecimento incentiva a compartilhar aquilo que sabem, ajuda a criar um ambiente de trabalho no qual toda experiência válida pode ser “acessada” pelos outros colaboradores e aplicada em suas atividades a fim de elevar a produtividade da companhia (OLIVEIRA, 2012).
AMBIDESTRIA	Refere-se à habilidade de equacionar as ações de exploração e exploração da organização. Explorar significa criar novos produtos e explorar significa refinar os produtos já existentes naquela empresa (ZAPATA et al., 2012).
COMPETIÇÃO	A competição no mercado está exigindo das empresas novas maneiras de relacionar-se com a concorrência, com o consumidor e com os fornecedores (O'REILLY; TUSHMAN, 2013).
ESTRATÉGIA	A estratégia é vista como um plano elaborado por gestores de uma empresa para ajudarem ela a atingir seus objetivos. Devido à globalização da economia, estão acontecendo intensas competições no mercado de trabalho (VEIGA; URDAN; MATOS, 2014).

Fonte: Pesquisa teórica (2019).

O *lócus* da pesquisa foi uma empresa do setor de TI localizada na cidade de Sobral, Ceará, onde foi selecionado três gestores da mesma empresa em seus respectivos cargos. O gestor 1 Direção Geral e Sócio, o gestor 2 Direção Geral e Sócia e o gestor 3 Diretora Administrativa e Financeira. O *lócus* da pesquisa trata-se do momento de estudar o fenômeno em determinado lugar. É importante ressaltar que não se poderá estudá-lo em qualquer parte, pois uma grande comunidade exigirá tratamento estatístico ou poderá dificultar o processo de coleta (FERRAREZI JUNIOR, 2011).

Para tratamento de dados utilizou-se a técnica de pesquisa adaptada de Gordon (2001), que é realizada através de uma análise textual dos dados obtidos na entrevista semiestruturada, para que seja identificado o problema e em seguida realizada a interpretação dos resultados. Os passos desta técnica estão descritos na figura abaixo:

**Figura 01:** Técnica de pesquisa adaptado de Gordon (2001).



Fonte: Gordon (2001).

A técnica de categorização de dados busca dividir os achados na entrevista em categorias referente a cada pergunta da entrevista e assim feita a análise de conteúdo. Segundo Bardin (2011) esta categorização consiste na separação do texto em categoriais, uma forma mais organizada de interpretar os resultados obtidos.

#### **4.1. LOCUS DA PESQUISA**

A empresa surgiu no ano de 1995 na cidade de Sobral, Ceará e já nos seus primeiros anos no mercado, está se firmou com a especialidade em equipamentos tecnológicos e inovadores, mantendo o foco na inovação de produtos e trazendo sempre o que havia de mais atual no mercado.

No início do século 21 o Brasil passou por uma intensa revolução tecnológica, vendo isso, os gestores da empresa partiram imediatamente a caminha junto com a situação atual do país. Nessa época, a empresa chegou a um nível cada vez mais alto de profissionalização, capacitando seus funcionários para o que estava chegando, isso fez com que a empresa se destacasse das demais empresas do mesmo segmento, conquistando cada vez mais clientes e se firmando no mercado.

Nesta mesma época, ocorreu a contratação de um novo Sistema de Gestão – ERP, uma ferramenta que interligava todos os setores da empresa,

aliada a reestruturação de uma rede lógica de comunicação, possibilitando a integração e unificação dos processos operacionais, proporcionando rapidez em suas operações e a destacando de todas as outras organizações.

Essa visão de futuro transcende até os dias atuais, onde a Execute computadores sempre busca ir a conferências internacionais, congressos e eventos inovadores para sempre trazer tudo que há de mais moderno e sofisticado para com seus clientes.

## 5. RESULTADOS E ANÁLISE DE DADOS

Inicialmente o estudo apresentava quatro categorias, mas após a entrevista foi observado que as respostas da categoria 3 - competição e 4 – estratégia, se repetiam, assim, após o processo de codificação das entrevistas transcritas, formou-se uma categoria para estes dois tópicos. Cada categoria é constituída pela temática e análise. A temática aborda o conteúdo que será tratado naquela categoria e a análise referente às respostas dos entrevistados. Cada entrevistado levou cerca de trinta minutos para responder a entrevista. Em relação à empresa, trata-se de uma empresa de comércio de informática, fundada em 1994, localizada na cidade de Sobral, Ceará. O quadro 03 abaixo se refere às características dos entrevistados.

**Quadro 03** – Características dos entrevistados.

<b>CATEGORIA</b>	<b>DEFINIÇÃO</b>	<b>CARGO</b>
Entrevistado 1	Sexo feminino Ensino superior completo Diretora no departamento financeiro	Diretor Geral e Sócio
Entrevistado 2	Sexo masculino Ensino superior completo Presidente da empresa	Diretor Geral e Sócio
Entrevistado 3	Sexo feminino Ensino superior completo Diretora geral e sócia da empresa	Diretora Administrativa e Financeira

Fonte: Pesquisa direta (2019).

### 5.1. ANÁLISE DA CATEGORIA I – CONHECIMENTO

A Categoria I refere-se ao conhecimento adquirido pela empresa, buscando investigar como se dá o uso de novas fontes de conhecimentos, treinamentos e pesquisas, investigou também como é feita a capacitação dos funcionários e qual a opinião do entrevistado sobre o aprendizado individual e aprendizado coletivo.

**Quadro 04:** Categoria I – Conhecimento.

TEMÁTICA	ANÁLISE
01. Fonte de conhecimento	<ul style="list-style-type: none"><li>• Treinamentos internos e externos (E1);</li><li>• É realizado treinamento com os funcionários (E2);</li><li>• Uma equipe faz pesquisa de mercado para ser seguida, mostra tudo que lhes foi pesquisado em um treinamento com toda equipe (E3);</li></ul>
02. Aprendizado individual e aprendizado coletivo.	<ul style="list-style-type: none"><li>• O aprendizado é realizado na prática diária na empresa como também o desenvolvimento individual e profissional de cada membro da equipe (E1);</li><li>• O aprendizado individual se dá aos funcionários que tem função específica na empresa, como os responsáveis por serviços técnicos. O coletivo serve para um grupo de pessoas, como por exemplo, os vendedores (E2);</li><li>• Os dois são extremamente necessários para a empresa tanto para aprimorar o que já existe, quanto para mostrar novas tendências (E3).</li></ul>
03. Capacitação da equipe	<ul style="list-style-type: none"><li>• Através de treinamentos e capacitações (E1);</li><li>• Treinamentos internos e externos (E2);</li><li>• Treinamentos na empresa (E3).</li></ul>

Fonte: Pesquisa direta (2019).

Em referência ao item 01 (fonte de conhecimento), os respondentes E1, E2 e E3 enfatizaram o uso de treinamentos com funcionários. Conforme Martins et al., (2014) é necessário investir no conhecimento das novas tecnologias que vem surgindo, bem como estudar, procurar entender seu funcionamento, benefício e conforto para que assim os clientes possam usufruir. O produto deve ser estudado e logo apresentado à equipe através de treinamentos e capacitações.

No item 02 (aprendizado individual e aprendizado coletivo), os respondentes E1 e E2 relatam que o aprendizado é realizado na prática diária na

empresa e é feita das duas formas, individual e coletivo e depende da função de cada funcionário. O E3 relata que as duas formas de aprendizagem são necessárias para a empresa tanto para aprimorar o que já existe, quanto para mostrar novas tendências. Partindo desta visão, os autores Antonello e Godoy (2010) relatam que a aprendizagem está fundamentada na experiência direta e também requer ativa intervenção dos facilitadores em treinamento e dos consultores para incrementar as práticas dos indivíduos e das organizações. Um dos precursores do modelo de aprendizagem experiencial aborda a aprendizagem por meio de modelo baseado na experiência, ela pode ser executada na forma individual e coletiva.

Em relação ao item 03 (capacitação da equipe) revela em unanimidade que os entrevistados fazem o uso de treinamentos para capacitar a equipe. Para Karrer e Fleck (2015) a empresa que visa seu sucesso, deve investir no conhecimento como forma de melhorar o ambiente interno e externo da empresa. O investimento em inovações, treinamentos e capacitações da equipe, busca provocar não só o estímulo dos funcionários, como também o crescimento da organização.

## 5.2. ANÁLISE DA CATEGORIA II – AMBIDESTRIA

A categoria II aborda a ambidestria da empresa, investiga como é feito o desenvolvimento de novos produtos e serviços com consumidores; qual tipo de inovação é abordado pela empresa; como se dá o foco em produtos e processos e busca entender como o entrevistado avalia a busca constante de novos mercados.

**Quadro 05 – Categoria II – Ambidestria.**

<b>Temática</b>	<b>Análise</b>
01. Tipo de inovação	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementais (E1);</li><li>• O principal foco é inovações incrementais (E2);</li><li>• Inovações incrementais. Que refletem as melhorias em produtos ou em linhas de produtos (E3).</li></ul>
02. Foco da empresa	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sempre buscando inovações nos produtos ofertados no mercado nacional e internacional como também melhorias frequentes nos processos (E1);</li><li>• É feita pesquisas do mercado mundial neste segmento, para</li></ul>

	<p>assim, trazer o que há de mais novo para a empresa (E2);</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• É feita uma pesquisa de mercado exterior para saber o que está mais em alta, e assim trazer para nossa região (E3).</li></ul>
03. Novos mercados	<ul style="list-style-type: none"><li>• Excelente (E1);</li><li>• Necessária para se manterem competitivas no mercado de trabalho (E2);</li><li>• Necessária (E3).</li></ul>
04. Desenvolvimento de novos produtos e serviços.	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sempre buscando inovações nos produtos ofertados no mercado nacional e internacional como também melhorias frequentes nos processos (E1).<ul style="list-style-type: none"><li>• Pesquisas no mercado exterior (E2);</li></ul></li><li>• Buscando inovações nos produtos ofertados no mercado nacional e internacional (E3).</li></ul>

Fonte: Pesquisa direta (2019).

Em relação ao item 01 (tipo de inovação), revela que os entrevistados citaram a inovação incremental como fonte de trabalho que refletem as melhorias em produtos ou em linhas de produtos. Seguindo esta linha de pensamento, Soares e Silva (2013) afirmam que a inovação é um dos principais aspectos de crescimento de uma empresa, esta faz com que ocorra o crescimento da produção do produto fabricado, aumente a contratação de novos funcionários e a promoção dos que já estão contratados.

O item 02 (foco da empresa), o respondente E1 revela que a mesma sempre busca inovações nos produtos ofertados no mercado nacional e internacional. E os respondentes E2 e E3 abordam que são feitas pesquisas no mercado mundial sobre o segmento que eles ofertam, sempre trazendo o que há de mais novo para região. Concordando com os entrevistados, os autores Jansen, Simsek e Cao (2012) enfatizam a importância de as empresas estarem conectadas com tudo que há de novo em seu segmento, pois a *inovação* é o ato que contempla os recursos com a *nova* capacidade de criar.

Referente ao item 03 (novos mercados), os respondentes E2 e E3 julgaram necessária esta busca, para manterem a empresa competitiva no mercado de trabalho. Conforme Finoti et al., (2018) esta competitividade entre as empresas exige que estas busquem constantemente pelo aprimoramento de seus sistemas

e produtos, para sempre trazerem o melhor aos funcionários, clientes e parceiros e assim garantirem o sucesso empresarial.

No item 04 (desenvolvimento de novos produtos e serviços) os entrevistados E1, E2 e E3 relataram que é feita uma busca das inovações nos produtos ofertados no mercado nacional e internacional como também melhorias frequentes nos processos. Silva (2015) afirma a inovação é uma estratégia competitiva atual. Esta busca pelo novo traz benefícios para todos os envolvidos com o processo de inovação. A inovação é necessária para que a empresa tenha alguma vantagem que difere das demais organizações, através disso, aumentem a qualidade dos produtos, além de diminuir o tempo de produção e obter maior eficiência na sua produção.

### 5.3. ANÁLISE DA CATEGORIA III – ESTRATÉGIA E COMPETIÇÃO

A categoria III investiga o andamento do processo de estratégia e competição da empresa mediante a concorrência. Buscando descobrir como os gestores avaliam o surgimento de novos concorrentes; como ocorre a competição no mercado local de preços e guerra promocional, bem como, investiga o foco da empresa; o relacionamento com parceiros externos e como se dá a visão estratégica.

**Quadro 06** – Categoria III – Estratégia e competição.

Temática	Análise
1. Novos concorrentes	<ul style="list-style-type: none"><li>• Normal e faz parte do mercado (E1);</li><li>• Faz parte da competitividade atual (E2);</li><li>• É o que mantem as empresas querendo buscar cada vez o melhor (E3).</li></ul>
2. Competição no mercado local	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sim cada vez mais forte (E1);</li><li>• Cada vez mais acirrada (E2);</li><li>• Sempre buscando trazer algo de inovador para concorrer com as demais empresas (E3).</li></ul>
3. Visão estratégica	<ul style="list-style-type: none"><li>• Curto e longo prazo (E1);</li><li>• As duas formas (E2);</li><li>• Das duas maneiras (E3).</li></ul>
4. Relacionamento com parceiros externos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sim. Existem variações de tempo, depende da parceria (E1);<ul style="list-style-type: none"><li>• Sim. Depende do acordo realizado (E2);</li></ul></li><li>• Sim. Depende da parceria. Tem que ser vantajoso para as duas empresas (E3).</li></ul>

Fonte: Pesquisa direta (2019).

Em relação ao item 01 (surgimentos de novos concorrentes) os respondentes E1 e E2 afirmaram que faz parte do mercado e da competitividade atual, já o E3 informou que é isto que mantem as empresas querendo buscar o melhor. O estudo de Finoti et al., (2018) concluíram que as empresas líderes de mercado sempre recorrem a inovação de seus produtos para se manterem competitivas. Isso garante o sucesso de vendas na comercialização de seus produtos.

No item 02 (competição do mercado local), os respondentes E1 e E2 informaram que a competição no mercado local de preços é cada vez mais forte e acirrada, o E3 complementou relatando que a empresa sempre procura trazer algo de inovador para concorrer com as demais empresas. Soares e Silva (2013) comentam que é através desta visão estratégica que se conquistam cada vez mais clientes, que sempre recorrem àquela empresa, quando necessitam que algum produto inovador.

Em relação ao item 03 (visão estratégica), os entrevistados E1, E2 e E3 citam que a empresa utiliza como estratégia, as visões de curto prazo e longo. Para isto, os autores Jansen, Simsek e Cao (2012) afirmam que a utilização das visões de curto e longo prazo depende da necessidade de cada organização, portanto é essencial que o gestor da empresa tenha a percepção para utilizar a ambidestria na organização, para que veja a necessidade de utilizar a criação ou a refinação dos produtos e sistemas.

No item 04 (relacionamento com parceiros externos). Os entrevistados confirmam que há sim a existência desta parceria, os respondentes E1 e E2 afirmam que a duração do acordo depende da parceria, onde o E3 afirma que este acordo deve ser vantajoso para as duas empresas. Segundo Oliveira (2012) as parcerias tornam as empresas mais fortes e competitivas no mercado, tanto para produção, como para qualidade dos serviços ofertados e se forem administradas de forma correta, poderão atrair mais clientes ou parceiros ao negócio.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A pesquisa objetivou identificar os efeitos da ambidestria organizacional como estratégia competitiva em uma empresa de TI na cidade de Sobral, Ceará. Através dos resultados apresentados, entende-se que o objetivo foi alcançado, mostrando que a ambidestria organizacional traz efeitos positivos já que seu foco é buscar inovações nos produtos ofertados no mercado tanto nacional como internacional, além de ofertar melhorias frequentes nos processos e sistemas.

Seguindo essa linha de raciocínio, sugere-se que as empresas invistam cada vez mais em conhecimento e pesquisas, nas quais busquem investigar as formas que a ambidestria organizacional pode ser eficaz como estratégia competitiva. Mediante o exposto, é notável a necessidade de serem elaborados mais estudos que discutam a eficácia da ambidestria organizacional como estratégia competitiva, para que seja comprovada ainda mais a eficácia deste processo para todos os segmentos de empresas, não só para as empresas de TI.

No decorrer da pesquisa ocorreu uma limitação, pois inicialmente o estudo iria ser realizado com duas empresas do setor de TI, mas só obteve sucesso em uma, devido à outra empresa ter receio em passar suas informações de estratégia competitiva. Em futuras pesquisas, sugere-se que sejam realizados novos estudos do tipo multicaso, com um maior número de empresas e em outros segmentos.

## REFERÊNCIAS

ABREU, R. N. **Marketing de relacionamento no comércio varejista**: estudo em uma empresa de material de construção de médio porte em Fortaleza. CENTRO DE ENSINO SUPERIOR DO CEARÁ FACULDADE CEARENSE - CURSO DE BACHAREL EM ADMINISTRAÇÃO FORTALEZA, 2012.

ANTONELLO, C. S; GODOY, A.S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 14, n. 2, p. 310-332, 2010.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa, Edições 70, 2011.

BASTIANI, Vinícius. **Sistemas de gestão e Ambidestria organizacional estudo de caso em uma empresa transnacional brasileira**. Dissertação apresentada ao Mestrado em Sistemas de Gestão da Universidade Federal Fluminense – Niterói, 2015.

CUNHA, P. R. F. ENGENHARIA DE SOFTWARE: Qual é o impacto da ES no mercado de Computação e na sociedade como um todo? - **Revista brasileira de Computação** - Março - 2015.

DUNCAN, R. B.. **The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation**, 1976.

FERRAREZI JUNIOR, Celso. **Guia do trabalho científico: do projeto à redação final: monografia, dissertação e tese**. 1ª. ed., 1ª Reimpressão – São Paulo : Contexto, 2011.

FINOTI, L. L.; DIDONET, S. R.; TOALDO, A. M. M.; COSTA, J. C. N. A Influência da Inovatividade no Processo de Estratégia de Marketing e o Impacto sobre o Desempenho Organizacional: Evidências do Setor TIC. **Brazilian Journal of Marketing – BJM**. Revista Brasileira de Marketing – ReMark v. 17, n. 2. Abril/Junho. 2018.

GODOY, A. S. Refletindo sobre critérios de qualidade da pesquisa qualitativa. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, v. 3, n. 2, p. 81-89, mai./ago. 2005.

GORDON, I. **Marketing de relacionamento. Estratégias, Técnicas e Tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre**. São Paulo Ed. Futura, 2001.

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

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

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

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

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

MARTINS, E. S.; ROSSETO, C. R.; LIMA, C. N.; PENEDO, A. S. T. Comportamento Estratégico e Ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. *R. bras. Gest. Neg.*, São Paulo, v. 16, n. 52, p. 392-415, jul./set. 2014.

OLIVEIRA, Braulio. **Gestão de marketing**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2012.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of Management Perspectives**, 2013.

POPADIUK, Silvio. Exploitation e exploration do conhecimento organizacional: Uma análise em empresas brasileiras. *Gestão do conhecimento, capital intelectual e ativos intangíveis: Teorias, métodos e debates sobre a geração de valor nas organizações contemporâneas*. **Mackpesquisa** – Fundo de Auxílio à Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

PORTO, R. B.; SILVA, A. T. V. **Efeitos da precificação, da diferenciação e da oferta de valor no desempenho de marcas em contextos competitivos**. *Revista de Administração*, v. 49, n. 1, p. 103-115, 2014.

PICCINI, R. A. B.; BENCKE, F. F.; JUNIOR, S. S.; LAZZAROTTI, F. **Inovação nas empresas de tecnologia de informação (TI) do estado de Santa Catarina**. Encontro dos estudos sobre empreendedorismo e gestão de pequenas empresas. Passo Fundo, RS, 2016.

RABÊLO NETO, A.; MOTA, M. O.; GOMES, D. M. O. A.; SILVA, L. L. **Os antecedentes do consumo de produtos culturais por consumidores de baixa renda**. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 13, n. 1, p. 75-92, 2014.

SEMLER, R. F.; SCHENATTO, F. J. A. Diagnóstico da inovação em empresas de tecnologia da informação de um município do sudoeste do Paraná. **Revista Navus** • Florianópolis • SC • v.7 • n.4 • p. 90-104 • out./dez. 2017.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Empresas familiar**, 2018.

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

SEVERGNINI, E.; GALDAMEZ, E. V. C.; VIEIRA, V. A. Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. **RAC**, Rio de Janeiro, v. 23, n. 1, art. 6, pp. 111-134, janeiro/fevereiro, 2019.

SILVA, A. R. A. **Design thinking: novas abordagens criativas e inovadoras direcionadas para o desenvolvimento organizacional** – Monografia apresentada ao curso de Pós-graduação em Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2015.

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

TAKAHASHI, A. R. W.; BULGACOV, S.; BITENCOURT, C. C.; KAYNAK, H. Expanding the dynamic capabilities view: Special contributions. **Revista de Administração de Empresas**, 2017.

TEH, C. C. **A influência das tensões ambidestras na arquitetura organizacional para inovação: estudo de casos em empresas brasileiras da indústria de transformação**. Tese apresentada Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. São Paulo – 2014.

TONELLI, A. O.; ZAMBALDE, A. L.; BRITO, M. J.; BERMEJO, P. H. DE S. A teoria da prática e o desenvolvimento de ambidesteridades no processo de inovação em software. **Brazilian Business Review**, 2016.

VEIGA, R. T.; URDAN, A. T.; MATOS, C. **A Estetização do marketing** - v. 54, n. 2 - **Revista de Administração de Empresas**, p. 232-238, 2014.

VIEIRA, V. A.; ROSA, M. A. G.; FAIA, V. S. A mediação da ambidestria do vendedor na relação entre estresse e desempenho. **Revista de Administração Contemporânea**, 2017.

WILDEN, R.; HOHBERGER, J.; DEVINNEY, T. M.; LAVIE, D. Revisiting James march (1991): Whither exploration and exploitation?. **Strategic Organization**, 2018.

YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2015.

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