

Estratégia ambidestra em redes de restaurantes: estudo do dilema “padronização vs inovação” em redes de restaurantes do Rio de Janeiro

Júlia Gouveia de Melo do Rego Monteiro – Coppead/UFRJ

Eduardo Raupp de Vargas – Coppead/UFRJ

Resumo:

As empresas de alimentação que se expandem através de replicação enfrentam dois desafios: a busca por exploration (capacidade de inovar) e exploitation (padronização). De um lado exploration está ligado a ideia de criação de novos processos e rotinas. Por outro, exploitation é a capacidade de aperfeiçoar processos já existentes. Perseguir simultaneamente essas duas capacidades é possuir uma estratégia ambidestra. Existem duas formas de ambidestria: estrutural e contextual. A ambidestria contextual parte da premissa que exploration e exploitation podem ser executadas pelo mesmo grupo de trabalho. A ambidestria estrutural, por sua vez, consiste na formação de estruturas organizacionais dedicadas a exploration/exploitation.

O objetivo deste artigo é entender como as redes de restaurantes perseguem estratégias ambidestras, determinando qual o tipo de ambidestria adotada em cada situação gerencial. Para atingir tal objetivo o presente estudo se desenvolveu a partir de 9 entrevistas semiestruturadas com gestores com visão estratégica de redes de restaurantes da cidade do Rio de Janeiro.

Este estudo foi capaz de identificar dois níveis de ambidestria estrutural em redes de restaurantes: a natural e a deliberada. De forma análoga, foram encontrados níveis de engajamento das redes com a estratégia ambidestra na forma contextual: na cúpula da rede, na unidade dos restaurantes e no nível individual, dos funcionários das unidades.

Dessa forma, este artigo contribui para o debate acadêmico e para o gerenciamento estratégico da estratégia ambidestra em cadeias empresariais tendo como ponto de partida o trade off entre inovação e padronização.

Palavras-Chave: ambidestria, exploration, exploitation, redes de restaurante

1. Introdução

A importância do setor de serviços para a economia mundial é cada vez maior. Atualmente, cerca de 70% do PIB do Brasil é referente aos serviços (IBGE). Em consonância com o setor de serviços como um todo, o setor de alimentação fora do lar apresentou um crescimento muito acelerado nos últimos anos. A estimativa é que os restaurantes representem cerca de 23% do setor de alimentação fora do lar. De todos os restaurantes em funcionamento no Brasil cerca de 20% estão vinculados a alguma cadeia empresarial. E esse número tende a crescer. A abertura de novos shoppings centers e a disseminação de lojas varejistas pelo interior facilitam essa expansão. Se comparado com os Estados Unidos, onde 60% dos restaurantes abertos são integrantes de redes de alimentação, o potencial de crescimento desse segmento de serviços no Brasil torna-se evidente (IFB, 2016).

Diante da tendência dos negócios e organizações de alimentação a se vincularem a uma cadeia empresarial, faz-se necessário uma visão atenta para esse grupo específico. Apesar de ser um fenômeno bastante difundido mundialmente, a replicação ainda é tratada de forma insuficiente pela academia (Winter & Szulanski, 2001). Os teóricos, em sua maioria, ainda tratam a estratégia de replicação apenas como uma aplicação repetida de alguma fórmula de sucesso antes testada e já existente. Tal pensamento, porém, ignora as singularidades do setor

de alimentação, desconsiderando aspectos de desenvolvimento dessa fórmula de sucesso e a dinâmica envolvida na tentativa de reproduzir o mesmo serviço em condições diversas (Winter & Szulanski, 2001).

As empresas de alimentação que decidem expandir através da estratégia de replicação enfrentam dois grandes desafios gerenciais: a busca pela homogeneidade dos serviços; e a capacidade de inovar. Por um lado, a padronização dos serviços e processos é imprescindível para que a rede de alimentação preserve sua marca, integridade e valor (Bradach, 1997). A capacidade de inovar, por outro, é vital para a sustentabilidade da cadeia. Uma rede de restaurantes precisa ser capaz de inovar adaptando-se à novas oportunidades e ameaças que surgem ao longo do tempo, obtendo vantagem competitiva face aos seus concorrentes (Bradach, 1997) (Harrington, 2004).

Esse desafio pode ser entendido como a busca por *exploration* e *exploitation*. De um lado *exploration* está ligado a ideia de inovações e criação de novos processos e rotinas. Por outro, *exploitation* é a capacidade de lapidar e aperfeiçoar processos já existentes e aproveitá-los para expansão da empresa. Perseguir simultaneamente essas duas capacidades, ou seja, inovação e padronização, é possuir uma estratégia ambidestra (Raisch & Birkinshaw, 2008) (Simsek, Heavey, Veiga, & D, 2009) (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010).

Dessa forma, o estudo da inovação e da padronização em redes de restaurantes é peculiar e essencial para o melhor gerenciamento da estratégia ambidestra nessas cadeias. Apesar disso, são poucos e recentes os estudos sobre gestão da inovação em *food service* e especialmente em redes de restaurantes (Jones, 1996). Este estudo pretende contribuir para o gerenciamento estratégico de estratégias ambidestras em redes de restaurantes tendo como ponto de partida o *trade off* entre inovação e padronização.

É a partir desse cenário que este artigo, além de contribuir para o debate teórico a respeito da estratégia ambidestra em empresas que se organizam em rede, contribui para o gerenciamento estratégico dessas empresas. Para atingir tal objetivo, o estudo desenvolve-se através de uma pesquisa qualitativa em nove redes de restaurantes na cidade do Rio de Janeiro.

2. A estratégia de replicação e seus dilemas

A abertura e manutenção de diversas unidades similares que realizam o mesmo serviço ou produto é conhecida como replicação (Winter & Szulanski, 2001). A decisão estratégica em se atingir um crescimento empresarial através das múltiplas unidades similares significa, de acordo com Winter e Szulanski, “criar valor em descobrir e refinar um modelo de negócios, escolhendo os componentes necessários para se criar uma cópia em um local geograficamente adequado, desenvolvendo capacidades que permitam tornar rotina a transferência de conhecimento e manter a operação em funcionamento após a replicação.” (Winter & Szulanski, 2001).

É possível observar dois processos distintos inerentes à replicação. O primeiro consiste no desenvolvimento do núcleo replicável, isto é, o conjunto de atributos que são passíveis de replicação e que valem a pena serem replicados (Winter & Szulanski, 2001). Nesse processo a empresa utiliza capacidade de *exploration*. O outro processo consiste na aplicação do modelo desenvolvido diversas vezes, abrindo assim muitas unidades, culminando na expansão da empresa. Essa atividade está vinculada a capacidade de *exploitation*.

Cada uma dessas capacidades é definida por March (1991) de forma bastante ampla da seguinte forma: “*Exploration* inclui coisas como busca, variação, tomada de risco, experimentação, flexibilidade, descoberta, inovação. *Exploitation* inclui coisas como refinamento, escolha, produção, eficiência, seleção, implementação, execução” (March, 1991, p. 71).

A partir dessas definições fica claro que todas as empresas desempenham as duas capacidades em situações diversas. Assim diferentes contextos usam *exploration* e *exploitation* com significados distintos, mas com pontos de contato. No campo de tecnologia e produtos *exploration* significa gerar novas capacidades de produção, novos produtos, novas tecnologias; já *exploitation* quer dizer refinar e consolidar as tecnologias e produtos existentes aumentando a receita gerada por eles (He & Wong, 2004). Quanto trata-se de marketing, *exploration* significa atrair novos clientes construindo novos mercados e *exploitation* se refere a trabalhar a relação com os clientes existentes, aumentando as receitas (Kyriakopoulos & Moorman, 2004). Em relação ao gerenciamento e a administração de empresas *exploration* está vinculado a substituição de processos e rotinas, enquanto *exploitation* está ligado a ideia de reforçar e refinar os processos e rotinas existentes (Benner & Tushman, 2003).

Apesar dos diferentes enfoques, os pontos de contato evidenciam o caráter dos termos e é possível afirmar que no contexto de empresa que se organizam em redes, *exploration* está vinculado ao desafio da inovação e *exploitation* assemelha-se ao desafio da padronização. É preciso destacar, porém, que, apesar de todas as empresas desempenharem processos tanto ligados a *exploration* quanto ligados a *exploitation*, empresas que seguem a estratégia de replicação possuem esses dois processos extremamente entranhados em suas atividades rotineiras. Mais ainda, é fácil notar que a atividade de *exploration* tem uma grande importância no desenvolvimento inicial da empresa, na definição do núcleo replicável. Depois dessa etapa inicial, a atividade que recebe maior atenção é a de *exploitation*, quando a empresa se propõe a inaugurar diversas unidades.

Nesse contexto, Bradach afirma que redes de restaurantes possuem dois grandes desafios, a inovação e a padronização que derivam de capacidades diferentes e constituem um *trade-off* em cadeias de alimentação (Bradach, 1997). De fato, inovação e padronização são processos distintos que competem pelos mesmos recursos sejam financeiros, humanos ou atenção gerencial (Gupta, Smith, & Shalley, 2006), (Mengling, Yan, & Xiaoying, 2016). O equilíbrio desse *trade-off* deve ser buscado pelas redes de restaurantes.

3. Como equilibrar o *trade-off*?

O equilíbrio do *trade-off* entre padronização e inovação significa perseguir, simultaneamente, *exploration* e *exploitation*, isto é, possuir uma estratégia ambidestra (Raisch & Birkinshaw, 2008) (Simsek, Heavey, Veiga, & D, 2009) (Lavie, Stettner, & Tushman, 2010). A literatura sustenta que existem duas formas de se perseguir uma estratégia ambidestra, são elas: estrutural e contextual.

A ambidestria contextual parte da premissa que *exploration* e *exploitation* podem ser executadas simultaneamente por um grupo de trabalho ou mesmo um único funcionário, ou seja, que os indivíduos são capazes de dividir seus tempos entre as duas capacidades (Mengling, Yan, & Xiaoying, 2016) (Guttel, Konlechner, & Trede, 2015). Nesse contexto, os funcionários têm o desafio de balancear as tarefas executadas de forma a cobrir as duas atividades. O discernimento necessário para executar ambidestria contextual de forma bem-sucedida está, em geral, atrelado a altos graus de conhecimento e experiência (Guttel, Konlechner, & Trede, 2015). Dessa forma, a ambidestria contextual é uma estratégia que exige que a empresa estimule a autonomia dos colaboradores para decidirem quando devem executar qual tarefa. Por isso, é mais difícil de ser aplicada em redes que lidam com uma grande diversidade de realidades (diferentes locais e instalações, colaboradores, localização das unidades).

A ambidestria estrutural, por sua vez, está baseada na formação de estruturas organizacionais que sejam comprometidas com *exploration* e *exploitation*. Assim, diferentes setores ou unidades irão se ocupar de cada um dos lados do dilema inovação e padronização. A ambidestria estrutural pressupõe que esses diferentes grupos de trabalhos, unidades ou estruturas da empresa podem executar cada uma das atividades de *exploitation* e *exploration* separadamente. Assim, no contexto de redes empresariais, existe maior facilidade para buscar-se esse tipo de ambidestria devido ao caráter múltiplo dessas empresas.

Bradach argumenta que a ambidestria estrutural pode ser conseguida através da forma de expansão da rede. Segundo o autor a forma como a rede organiza suas unidades pode contribuir para a ambidestria estrutural e, assim, combater o trade-off entre inovação e padronização (Bradach, 1997). As unidades de uma cadeia empresarial podem ser organizadas estruturalmente de três maneiras: sistema de franquias; manter todas as unidades como propriedade do mesmo grupo; ou uma abordagem híbrida, tendo unidades franqueadas e próprias.

De acordo com Bradach, cada uma das estratégias de expansão oferece diferentes oportunidades e fraquezas diante dos desafios gerenciais inerentes a uma cadeia de alimentação: a padronização e a inovação (Bradach, 1997).

Bradach (1997) afirma que redes de restaurantes com múltiplas unidades próprias possuem maior facilidade de homogeneizar seus processos internos e, assim, atingem resultados mais padronizados. Nesses casos a estrutura da empresa favorece relações hierárquicas. Assim, enquanto a estratégia de crescimento através de abertura de novas lojas próprias facilita a manutenção do padrão adotado, a rigidez dos processos internos pode dificultar a adaptação a novos contextos e a inovação (Bradach, 1997). Ou seja, são empresas que se concentram na atividade de *exploitation* em detrimento da atividade de *exploration*, o que pode ser, a longo prazo, fatal.

Já redes de restaurantes distribuídos pelo sistema de franquias enfrentam o desafio oposto: grande dificuldade em padronizar os processos. O caráter múltiplo das franquias favorece a adaptação às novas demandas incentivando a inovação, porém, a uniformidade dos resultados pode ficar comprometida (Bradach, 1997). Isto é, redes de franquias são naturalmente mais comprometidas com a atividade de *exploration* e pecam na capacidade de *exploitation*.

Por fim, existem as redes de restaurantes híbridas, ou seja, têm unidades próprias e franqueadas. Bradach (1997) afirma que redes híbridas conseguem driblar melhor os desafios intrínsecos às redes de restaurantes explorando as oportunidades existentes em cada uma das formas de expansão (Bradach, 1997). O caráter híbrido dessas redes promove a ambidestria estrutural e, dessa forma, empresas híbridas são mais bem-sucedidas no que se refere ao balanceamento entre *exploration* e *exploitation*.

É importante notar que cada uma das formas de ambidestria (contextual e estrutural) trata de um nível gerencial distinto. A literatura sustenta que a busca pelo desenvolvimento de ambidestria organizacional exige o engajamento de diferentes níveis da empresa (individual, grupos de trabalho, inter e intra níveis organizacionais) (Mengling, Yan, & Xiaoying, 2016). Assim, a ambidestria estrutural ocorre em um nível gerencial mais amplo, ao passo que a ambidestria contextual ocorre em um nível gerencial mais específico e singular. Essa característica é bastante relevante no contexto de cadeias empresariais que possuem os níveis gerenciais das unidades e da rede como um todo.

Redes de restaurantes devem, portanto, buscar estratégias ambidestras para ganharem vantagem competitiva sustentável frente aos concorrentes. Isto é, cadeias de alimentação devem equilibrar as capacidades de inovar (*exploration*) e padronizar (*exploitation*) simultaneamente. É sabido que empresas que se concentram em apenas um lado desse *trade-off* tendem ao fracasso (March,

1991). No caso de cadeias empresariais a tendência é que os esforços sejam concentrados nas atividades de *exploitation*. Mesmo as redes de franquias, que tendem a ter maior facilidade na atividade de *exploration*, costumam a concentrar esforços gerenciais, operacionais e financeiros na atividade de *exploitation*. Essa situação é, no entanto, destrutiva para a organização que tende, no longo prazo, a ficar obsoleta perdendo a oportunidade de conquistar novos mercados e clientes (March, 1991).

4. Método

Esta pesquisa foi feita a partir de entrevistas semiestruturadas baseada em roteiro com gestores com visão estratégica de redes de restaurantes da cidade do Rio de Janeiro. A seleção das redes ocorreu visando a melhor representatividade, além de levar em consideração o acesso e disponibilidade dos gestores. O contato inicial ocorreu através de mensagem eletrônica e as redes que se mostraram disponíveis foram contatadas por telefone para o agendamento da entrevista.

As entrevistas foram realizadas tanto presencialmente quanto através do auxílio de programas que permitem a comunicação através de áudio e vídeo pela internet. Mediante a autorização prévia dos entrevistados, todas as entrevistas tiveram o áudio gravado para análise posterior. Esse procedimento garantiu que os *insights* e detalhes nas falas dos entrevistados não se perdessem. Além de assegurar que o entrevistador estivesse mais disponível para a interação com o entrevistado, podendo conduzir a conversação para os tópicos desejados de maneira suave e fluida; e que pudesse observar as reações físicas dos entrevistados que davam, por exemplo, ênfase a algumas de suas falas.

No total foram realizadas 9 entrevistas com uma média de 45 minutos de duração. A mais longa durou 1 hora e 30 minutos e a mais curta durou 32 minutos. As quase 7 horas de áudio referentes às entrevistas foram gravadas e transcritas em 151 páginas para facilitar o processo de análise dos dados obtidos. A transcrição foi enviada para os entrevistados validarem o conteúdo da conversa. Para garantir o sigilo das informações fornecidas e preservar as empresas participantes dessa pesquisa, as redes serão identificadas por números de 1 a 9.

A tabela 1 a seguir contém as informações condensadas a respeito das entrevistas realizadas: a rede de restaurante com uma breve descrição do negócio e o cargo do gestor que concedeu a entrevista.

Tabela 1 – Redes, descrição e entrevistados

Rede	Descrição	Entrevistado
Restaurante 1	A rede 1 possui uma proposta clara: oferecer comida saudável e gostosa de forma irreverente. A empresa conta com um histórico peculiar, surgiu na areia da praia de Ipanema no verão de 2006, onde seu fundador, começou vendendo hambúrgueres vegetarianos. Depois de cinco anos vendendo como ambulante, nas praias, em festas e shows o restaurante 1 abriu sua primeira loja em 2011. Entre 2011 e 2016 a empresa se estruturou, ganhou novos sócios e adotou o modelo de expansão através de franquias. Em 2016 a rede 1 possuía oito lojas espalhadas pela cidade do Rio de Janeiro, dessas duas lojas eram próprias e seis franquias e um cardápio bem mais completo do que apenas os hambúrgueres iniciais.	Diretor geral
Restaurante 2	O restaurante 2 é uma rede que se propõe a servir comida rápida americana. O carro chefe são os hambúrgueres preparados com ingredientes selecionados. O cliente realiza e retira o pedido no balcão, mas ainda existe uma bancada refrigerada com verduras, legumes frescos e molhos onde se pode incrementar o lanche. O restaurante surgiu em 2012 e em 2016 contava com 11 lojas em funcionamento distribuídas em 4 estados brasileiros. Dessas lojas, 3 eram próprias e as outras 8 franqueadas.	Presidente da empresa
Restaurante 3	O restaurante 3 surgiu em 1998 na Zona Sul carioca. Tratava-se inicialmente de um restaurante cuja a marca pudesse vir a ser um guarda-chuva para outros negócios. O conceito do restaurante 3 era de um restaurante cosmopolita, que valorizasse os	Sócio fundador

	ingredientes brasileiros e produtores locais. O crescimento da rede 3 foi feito através de uma parceria com uma livraria. Em 2001 surgiu o primeiro restaurante 3 localizado dentro de uma livraria no Centro da cidade do Rio de Janeiro. O sucesso da marca e de seus sabores foi tão consistente que, em 2006, seus sócios decidiram abrir um ramo industrial da marca para fabricar os molhos de seus pratos e vendê-los no varejo. Em 2016 a rede contava com três unidades próprias: o restaurante inicial e dois restaurantes-cafés dentro de livrarias. Além das operações de restaurante a rede 3 possuía uma planta industrial, que produzia os molhos para o varejo e para os restaurantes e também fazia a produção centralizada de alguns itens comercializados nas lojas dentro de livrarias.	
Restaurante 4	O restaurante 4 é uma cadeia de alimentação rápida que serve comida japonesa. Surgiu do desejo de democratizar a comida japonesa de qualidade. A ideia foi iniciativa de três jovens empreendedores cariocas, que inauguraram sua primeira loja em 2006, onde serviam basicamente <i>temakis</i> de diversos sabores, inventando o conceito da “<i>temakeria</i>”. O sucesso foi acima do esperado: no primeiro ano abriram mais 7 lojas, 3 próprias e 3 franquias. Em 2008, o restaurante 4 entrou para o um grupo de alimentação que geria outras duas grandes marcas de restaurantes. Dentro desse grupo o restaurante 4 se estruturou para o crescimento. O conceito do restaurante foi ampliado e suas opções do cardápio diversificadas, tornando-se um <i>fast food</i> de comida japonesa. Em 2016, a rede 4 já tinha 110 lojas abertas, dessas 5 eram de próprias e as outras 105 eram franqueadas, distribuídas por 9 estados brasileiros.	Sócio fundador e diretor da marca
Restaurante 5	O restaurante 5 é uma cadeia de restaurantes que surgiu com a ideia de servir os espetinhos vendidos na rua num ambiente mais agradável, oferecendo um <i>mix</i> de opções mais completo e atendimento diferenciado. Inaugurou sua primeira loja em 2010 e o sucesso foi imediato. Em 2016, possuía 27 lojas em três estados brasileiros; dessas, 3 lojas eram próprias e 24 franqueadas.	Sócio fundador e diretor de novos negócios e expansão
Restaurante 6	O restaurante 6 é uma rede que surgiu à luz de uma ideia inovadora: ser uma cafeteria gourmet. Em 1997, quando inaugurou sua primeira loja, o restaurante 6 pretendia criar uma nova concepção para o tradicional cafezinho brasileiro. Foi uma das primeiras cafeterias gourmets do Rio de Janeiro e tinha como proposta ser uma boutique de cafés finos e de qualidade num ambiente charmoso e agradável. Para garantir o sucesso e a qualidade do seu produto, a rede 6 contava com sua própria torrefação do grão. A expansão da rede foi gradual e todas as lojas são próprias. Em 2016, a rede de restaurantes 6 contava com 7 lojas na cidade do Rio de Janeiro. O cardápio do restaurante oferece opções variadas de lanches e acompanhamentos para a cuidadosa seleção de cafés.	Sócio fundador e executivo principal
Restaurante 7	A rede 7 é uma pizzeria com restaurantes no mundo inteiro. No Brasil a atuação da pizzeria dá-se tanto com lojas de rua especializadas somente em <i>delivery</i> e <i>take away</i> quanto com lojas em praças de alimentação dos shoppings com atendimento no balcão e serviço rápido. A rede 7 nasceu em 1960 nos Estados Unidos e, em 2016, possuía mais de 12.000 lojas em todo o mundo. No Brasil, um grupo especializado em redes de alimentação assumiu a marca em 2004; e, desde então estruturou a empresa para o crescimento. Em 2016, o restaurante 7 possuía 180 lojas no Brasil — dessas apenas 6 eram próprias, as outras 174 franqueadas.	Gestor principal da marca no Brasil
Restaurante 8	O restaurante 8 é uma rede que oferece comida mediterrânea artesanal. Priorizando ingredientes frescos e de qualidade, os restaurantes contam com um buffet em que o cliente se serve a gosto, além de uma estação onde um chef finaliza as especialidades do dia na hora do consumo e na frente do cliente. A primeira unidade foi aberta em São Paulo em 1994 e, em 2016, a rede possuía 12 unidades distribuídas nos estados de São Paulo e Rio de Janeiro, todas as unidades eram propriedade do mesmo grupo.	Executiva da área de marketing e branding
Restaurante 9	O restaurante 9 é uma rede que surgiu no Rio de Janeiro em 1984. Inicialmente era uma casa de sucos e lanchonete com grande afinidade com atletas, lutadores de jiu-jitsu, surfistas e afins. Ao longo dos anos o conceito do restaurante foi se delineando mais claramente e se consolidou como uma casa com comida saudável, variedade de frutas e sucos tropicais. O objetivo é que o cliente, dentro do restaurante 9, sinta-se	Sócio fundador

como se estivesse no verão durante o ano todo. Em 2016, a rede possuía 13 lojas, todas eram propriedade do mesmo grupo.

Buscando maior consistência para os dados, além das entrevistas, outros documentos foram analisados. O *website* de cada rede, matérias nos jornais e revistas a respeito das redes e do setor de maneira geral, vídeos com entrevistas com fundadores de algumas das redes integrantes desse estudo em programas televisivos; e, documentos com procedimentos internos das redes foram analisados buscando triangular parte das informações obtidas.

A análise dos dados obtidos foi feita a partir das transcrições do áudio de cada entrevista e da avaliação dos documentos e *websites*. O processo analítico consistiu, inicialmente, na leitura cuidadosa das transcrições; na seleção dos trechos com pontos de interesse para temáticas estudadas e, depois, na criação de categorias de análise. Além disso, assuntos surgidos de maneira inesperada durante a conversação também foram destacados. O mesmo processo de categorização ocorreu com os documentos levantados durante a pesquisa, e também os vídeos com entrevistas televisionadas.

Após a leitura minuciosa e a seleção dos trechos de maior interesse para a pesquisa, cada uma das redes de restaurantes foi descrita, tanto usando os dados coletados durante a entrevista quanto os dados externos públicos.

As entrevistas foram analisadas tendo como base a literatura apresentada anteriormente. Assim, todas as redes entrevistadas foram avaliadas em relação às atividades de *exploration* e *exploitation*. Além disso, traços de ambidestria tanto estrutural quanto contextual também foram destacados para análise. Nesse contexto, a forma de expansão das redes foi verificada como uma característica que pode tanto promover mais atividades vinculadas a padronização quanto a inovação ou mesmo equilibrar as duas capacidades resultando em uma estratégia ambidestra de forma estrutural. Também foram destacados todos os traços de ambidestria contextual que apareceram ao longo da análise.

5. Resultados, análise e discussão

Inicialmente serão apresentadas as formas de expansão de cada rede e uma análise de como essa estrutura influencia a gestão de padronização e inovação. Assim, durante a presente pesquisa, redes das diversas formas de expansão foram analisadas, mas não houve nenhuma rede puramente de franquias. As redes entrevistadas são todas de lojas próprias ou híbridas. Neste ponto foi necessário fazer uma escolha na pesquisa em relação a como categorizar as redes entrevistadas. Levou-se em consideração a maneira escolhida pela rede para dar prosseguimento a expansão e o percentual de lojas próprias nas redes. Assim, redes com menos de 15% de lojas próprias no seu total de unidades abertas foram consideradas como franquias, pois essa foi a forma estratégica que a empresa escolheu para a expansão em larga escala. E de acordo com esse critério, as cadeias estudadas podem ser rotuladas da seguinte maneira: as redes de restaurantes 4, 5 e 7 são franquias; os restaurantes 1 e 2 redes híbridas; e as redes 3, 6, 8 e 9 formadas por lojas próprias. A porcentagem e o valor absoluto de cada uma das modalidades de abertura de novas lojas em todas as redes entrevistadas pode ser conferida na tabela 2.

Tabela 2 - Forma de expansão

Rede	Próprias	Franquias	Total	Forma de Expansão
Rede 5	3 (11%)	24 (89%)	27	Franquia
Rede 4	5 (5%)	105 (95%)	110	Franquia
Rede 7	6 (3%)	174 (97%)	180	Franquia
Rede 1	2 (25%)	6 (75%)	8	Híbrida

Rede 2	3 (27%)	8 (73%)	11	Híbrida
Rede 9	13 (100%)	-	13	Própria
Rede 8	12 (100%)	-	12	Própria
Rede 6	7 (100%)	-	7	Própria
Rede 3	3 (100%)	-	3	Própria

Quanto à inovação (*exploration*) todas as redes de restaurantes valorizam novidades. Independente da forma de expansão das cadeias a inovação tem um papel de destaque dentro das organizações estudadas. Em redes próprias, porém, foi apontado que as inovações são fundamentais para a imagem do restaurante, mas não necessariamente expressivas em vendas.

É que o cliente precisa ter a novidade, mas 80, 90% dos clientes repetem os pratos. [...] No fundo ela (a novidade) faz você ser quem você é. Ela constrói a sua imagem, então é muito importante.

(Sócio fundador do restaurante 3)

Nas redes de franquia e híbridas o papel da inovação é mais do que delinear o conceito do restaurante. Na rede 2 de hamburguerias, por exemplo, o último sanduíche lançado foi bastante expressivo em volume de vendas, sendo o terceiro mais vendido da rede (12% do volume de vendas) bem diferente da realidade relatada nas redes próprias.

O restaurante 4 faz alguns procedimentos para incentivar o pensamento inovador. O departamento de marketing é dividido em duas equipes, uma delas atende aos franqueados e a outra fica longe do contato com a ponta, exatamente para conseguir “pensar fora da caixa”, ou seja, de maneira inovadora e não se ater às demandas do dia-a-dia. Nesse exemplo fica claro a existência das duas atividades: *exploitation* e *exploration*. A equipe que atende as demandas do dia-a-dia desenvolve atividades ligadas a *exploitation*, enquanto a outra equipe está ocupada com *exploration*. É um claro exemplo de ambidestria estrutural promovida pelo arranjo da equipe de marketing em dois grupos distintos.

Diante desse relato é possível perceber que algumas redes possuem a ambidestria estrutural promovida de forma natural e outras, além da forma natural, projetam arranjos que reforcem esse aspecto. Assim, pode-se declarar que existem, pelo menos, dois níveis de engajamento com a estratégia ambidestra estrutural. O primeiro deles ocorre pela própria natureza das redes. A necessidade de homogeneizar os resultados em todas as múltiplas unidades e a própria divisão entre as unidades e a cúpula gerencial da companhia constituem estruturas que se ocupam de cada uma das atividades de *exploration* e *exploitation*. O outro nível de engajamento relatado é quando uma rede promove a ambidestria estrutural deliberadamente montando diferentes grupos de trabalho ou estruturas para tal, como no caso anteriormente mencionado.

Todas as redes usam benchmarking como inspiração para novas propostas, pesquisas e viagens também foram citadas de forma unânime pelos gestores. Além desses *inputs*, quase todas as redes possuíam alguém responsável pela criação, muitas vezes essa mesma pessoa ou mesma equipe atuava como supervisora da qualidade dos pratos nas unidades. Nesse caso, constatamos um exemplo de ambidestria contextual, no qual a mesma pessoa ou equipe é responsável por atividades de *exploration* e *exploitation* e deve gerenciar seu tempo de forma a realizar ambas as demandas.

Sete das nove empresas entrevistadas possuíam funcionários especialmente responsáveis pelo desenvolvimento de novos serviços, ou seja, dedicam capacidade organizacional para que *exploration* aconteça. Esse cargo é um cargo da cúpula gerencial das redes, bem valorizado pelos gestores que percebem a importância do desenvolvimento do conceito bem delineado das inovações.

A gente percebeu que tinha que ter uma chef de criação. Então a gente contratou, faz 12 anos que a gente tem uma chef que fica *full time* com a gente, hoje ela é nossa sócia inclusive. Ela chefia toda a criação, todos os dias ela está fazendo testes. Hoje mesmo eu experimentei dois produtos que ela estava testando, é um processo diário.

(Diretora de marketing e proprietária do restaurante 8)

Em todos os casos as pessoas dedicadas ao desenvolvimento de novidades também são responsáveis pela disseminação do padrão do novo produto por toda a rede. Desses funcionários é esperado que consigam gerenciar o tempo produtivo entre as duas atividades, ou seja, exercer a ambidestria contextual.

O processo de testar novos serviços, inerente a atividade de *exploration*, também foi relatado por alguns gestores. Todos os novos produtos são testados pela equipe de criação, porém, algumas redes oferecem novos serviços em caráter experimental para os clientes antes de disseminar de maneira definitiva para todas as unidades. Ou ainda, lançam novos serviços em todas as unidades, mas em forma de teste, como por exemplo, um cardápio experimental.

É unânime a necessidade de que os novos serviços ofertados estejam alinhados com o tipo de negócio da rede. Quase todas as redes possuem uma série de critérios definidos para a seleção das inovações que são pertinentes dentro do tipo de negócio, ou seja, as redes padronizam o processo de inovar. A rede 4 se dedicou a formatar esses critérios: eles procuraram especialistas em *branding* e reposicionamento, selecionaram alguns franqueados afinados com a marca e a diretoria para, juntos, pensarem o restaurante. Esse processo resultou em um *book* com as normas e o conceito da rede. O procedimento para incluir novidades segue os seguintes critérios: (1) ser “fora da caixa”; (2) passar o conceito de rapidez; (3) democratizar a culinária; (4) ser acessível financeiramente; (5) respeitar a operação do restaurante; e, (6) avaliação final através de uma matriz GUT (gravidades, urgências e tendências).

Da mesma forma, o restaurante 1 declarou ter um tripé para a seleção de novidades:

A gente tem sempre esse tripé na hora de lançar qualquer produto: tem que ser saudável, tem que ser saboroso... saudável sem neurose que a gente chama. [...] E que tenha espaço no mercado, que seja comercialmente viável.

(Diretor geral do restaurante 1)

Essas declarações são extremamente interessantes pois padronizar o processo de inovar é embutir a atividade de *exploitation* na atividade de *exploration*. Parece ser uma solução para lidar com o tamanho e a complexidade de se gerenciar toda uma rede de restaurantes padrão e ao mesmo tempo inovar, isto é, uma solução para promover ambidestria.

A criação de novos serviços também respeita os processos já existentes nos restaurantes. Um serviço que requer um novo equipamento possui mais barreiras para ser implementado e muitas vezes é vetado pela dificuldade de operacionalizar.

Já estão chegando lojas com esses fornos novos, só que temos 160 lojas com forno antigo, não tem como lançar um produto que precise desse equipamento.

(Gestor responsável pela rede 7)

Da mesma forma, em menor grau, é bastante ponderada a decisão de incluir um serviço que demande um novo insumo. A tendência das redes é tentar minimizar os itens estocados. Uma novidade que precisa de um novo insumo pode ser implementada, mas as redes demonstram a necessidade de otimizar a compra desse ingrediente utilizando-o em outras preparações também:

Faz sentido eu botar um insumo novo só por causa de um produto novo? Talvez. Esse produto tem um potencial maravilhoso, vai representar 10% do nosso volume de venda. Poxa, faz sentido. O que mais a gente consegue fazer com essa matéria prima?

(Sócio fundador do restaurante 4)

Apesar do caráter abstrato da conceitualização dos serviços, algumas redes declararam possuir procedimentos que conferem maior tangibilidade ao conceito do serviço. Esse processo está vinculado à atividade de *exploitation*, ele garante que as novidades possam ser disseminadas pela rede de forma acertiva.

Vamos lançar um produto novo. O que a gente faz primeiro é a conceitualização do produto, faz toda a análise financeira, toda a análise de aderência, de perfil de público e se a gente entende que tudo isso está adequado, a gente faz um aditivo, além de criação da ficha técnica do produto, a gente faz um documento adicional com todos os processos de preparo, de confecção desse produto, de montagem até a entrega para o cliente. Esse material inicialmente é usado internamente, quando o produto for ser lançado há uma distribuição para todas as lojas para que seja feito o treinamento e capacitação loja a loja.

(Presidente do restaurante 2)

Nesse trecho destacado fica evidente como é preciso seguir uma estratégia ambidestra, ou seja, como é inerente a atividade das redes de restaurantes as duas capacidades: *exploration* e *exploitation*. Assim, o desenvolvimento de uma novidade na rede é vinculado a capacidade de inovação. Já a disseminação dessa novidade é vinculada a capacidade de padronização.

Os esforços para manter o padrão são muitos. Todas as redes possuem treinamento de funcionários novos e reciclagem dos antigos. Algum tipo de equipe de supervisão também foi notado em todas as cadeias entrevistadas, ou seja, uma equipe destinada a atividade de *exploitation*.

As redes de restaurantes próprios têm um processo de cocção e preparo mais artesanal e, portanto, recebem mais produtos *in natura* para finalização na loja. O restaurante 3 é uma exceção, pelo fato de possuir uma planta industrial, esse espaço serve de pré-preparo para o porcionamento das proteínas e fabricação de toda a pâtisserie dos cafés. O modelo adotado pelo restaurante 6 também prevê o recebimento de todos os salgados semi-prontos direto do fornecedor. O restaurante 8 e o 9, entretanto, declararam possuir uma gastronomia artesanal e, por conta disso, dependem muito do funcionário que trabalha nas unidades para garantir o padrão. Para essas redes a busca pela padronização é congruente, quase que exclusivamente, com os esforços de treinamento.

O treinamento é um processo vinculado a atividade de *exploitation* e é algo essencial para todas as cadeias entrevistadas, que foram unânimes em declarar que possuem treinamentos frequentes. Desde equipes responsáveis pela disseminação do conhecimento até o projeto de desenvolvimento de uma plataforma online de *e-learning*, as redes mantêm diversos processos visando o aprendizado organizacional.

A rede 4 estava engajada em um grandioso projeto de treinamento onde todos os gerentes de loja estavam sendo capacitados como *chefs* de culinária. A transmissão do conhecimento ocorre na escola de culinária volante da rede. Mais do que premeditada, essa aprendizagem organizacional é muito bem planejada e contou com o investimento de quase 1 milhão de reais da rede.

A existência de lojas específicas para treinamento, ou seja, uma estrutura destinada a atividade de *exploitation*, foi relevante para as redes tanto de franquias quanto híbridas. Apenas uma dessas redes não mencionou possuir uma loja escola para treinamento. Essa estrutura da loja escola é sempre realizada em uma loja própria da companhia e ajuda a disseminar o padrão, servindo como forma de controle da franqueadora sobre as franquias. A loja escola garante que o mesmo padrão seja difundido dentre os novos funcionários, pois todos serão treinados nos mesmos moldes.

Em contrapartida, todas as redes de lojas exclusivamente próprias treinam seus funcionários na própria loja para qual ele foi contratado, pareado com outro funcionário que desempenhe a mesma função ou similar. Os dados parecem confirmar o proposto por Bradach (1997), como as redes de lojas próprias são mais propensas a homogeneidade dos processos por conta de sua estrutura hierárquica, é natural que tais redes valorizem menos as rotinas referentes ao treinamento dos funcionários. Dessa forma, investem menos recursos físicos e financeiros para a capacitação dos funcionários e, portanto, não possuem um local específico para o treinamento de funcionários tal como uma loja escola. Vale ressaltar que a existência de uma loja escola promove a ambidestria estrutural, já que é uma repartição destinada a atividade de *exploitation*.

Muitas redes, para não dependerem apenas dos esforços de treinamento, investem na padronização do produto recebido. Assim, a rede 7 e o restaurante 1 possuem cozinhas centrais onde os produtos-chave são feitos. Os restaurantes 4, 5 e 7 possuem um distribuidor central de insumos, o que garante que os produtos recebidos pelas lojas serão iguais. O restaurante 2 firmou parcerias com os fornecedores e estes desenvolvem e fornecem produtos especialmente para atender a rede. Outro esforço para padronizar citado nas entrevistas com os gestores das redes 2, 6 e 7 é a implantação de equipamentos que facilitem a produção na ponta final. Sobre esse assunto o presidente do restaurante 2 disse:

Eu tinha que ter um funcionário só cuidando de pão e o pão nunca saía bom, nunca! A gente descobriu um equipamento, que é uma tostadeira vertical, que ela doura o pão, perfeito, no padrão que você quiser, em 10 segundos.

(Presidente do restaurante 2)

A padronização é extremamente valorizada pelas redes. A capacidade de padronizar os processos e, conseqüentemente, o resultado final é critério para escolha da forma de crescimento e da velocidade da expansão. O trecho da entrevista com a proprietária do restaurante 8, evidencia esse ponto:

É um pouco da cultura da empresa. A gente entende que é um ótimo negócio, mas a gente gosta de fazer a massa na mão, a gente não usa nada pronto, a gente faz o molho de tomate só com tomate, coisas assim em *fast food*, em franquias não funcionam. [...] Imagina uma franquias de uma coisa super artesanal, com um monte de pratos, a chance de você chegar lá e não estar bom é grande.

(Diretora de marketing e proprietária da rede 8)

Outro ponto crucial evidenciado nessa passagem é que, também na visão dos gestores das redes, a facilidade em padronizar está atrelada à forma de expansão.

Alguns traços de ambidestria contextual foram notados nas entrevistas. Equipes responsáveis tanto pela criação como pela disseminação, como mencionado anteriormente foram os casos mais comuns. Em geral os gestores das redes se dividem entre as duas atividades de forma mais fluida. A ambidestria contextual, entretanto, apareceu com um traço em quase todas as redes somente na equipe da cúpula, inclusive com estímulo para que isso ocorra.

Vejo uma ideia e já quero implementar e hoje em dia a gente é uma rede, com 100 e tantas lojas, um grupo com 700 unidades, então não é tão rápido e tão fácil assim você inovar e fazer coisas diferentes. Acaba impactando em muitas unidades em locais diferentes, com culturas diferentes, times diferentes, desafios diferentes. A inovação ainda parte muito numa direção dos sócios, o time mais tático da execução do dia a dia, é um time mais de produção. O que eu fomento muito é muita criatividade nas decisões, nas soluções, realmente pensar fora da caixa.

(Sócio fundador do restaurante 4)

A rede de restaurantes 1, entretanto, declarou estimular a ambidestria contextual em todos os níveis gerenciais: rede, unidade e indivíduo.

Para começar, assim, a gente tem uma máxima que a gente fala, está até entre os nossos valores, que é: uma boa ideia não respeita hierarquia. Então a gente incentiva muito que os funcionários tenham estímulo para pensar fora da caixa no dia a dia e pensar coisas novas. Não só os funcionários como os franqueados. Aí às vezes parece uma contradição: uma rede de franquias, que quer ter tudo padronizado, estimular que as pessoas pensem coisas diferentes. Mas na verdade é uma forma que você tem de ter um sistema todo pensando em coisas novas.

(Diretor geral do restaurante 1)

No aspecto estratégico da rede fica claro que o *know-how* das redes próprias é centralizado, o caminho pelo qual essas redes traçam suas estratégias é através da direção e supervisão. Nas redes de franquias a expertise está mais diluída e o franqueado é considerado uma fonte de informações para formulação das estratégias. Esse aspecto é decisivo para a existência de traços de ambidestria contextual. Arranjos que envolvem além a cúpula da rede os franqueados, possuem ambidestria contextual em diversos níveis gerenciais. O franqueado é uma espécie de colaborador da rede que tem autonomia e expertise. Essa combinação permite que os franqueados tenham posturas de que favorecem a ambidestria contextual. No caso do restaurante 4, por exemplo, onde a rede conta com um conselho de franqueados para discutir as questões junto à direção, isso fica evidente. As outras redes de franquias também valorizam a expertise e a autonomia dos franqueados, como expresso na fala do gestor do restaurante 5:

A gente inclusive lançou em junho mais ou menos [...] 7 novos aperitivos e alguns daqueles ali foram solicitados pelos franqueados. Outra coisa que a gente fez, no inverno, lançou sopas no pão italiano, também foram solicitadas pelos franqueados. Essas solicitações a gente atende na medida, obviamente, do possível.

(Sócio fundador do restaurante 5)

Foi notado, porém, que as cadeias de alimentação híbridas se beneficiam de seu formato organizacional nesse aspecto tanto quanto as redes de franquias. Abaixo, em destaque, a fala do presidente do restaurante 2 deixa claro que os franqueados são peças importantes na formulação das estratégias.

Já houve casos, por exemplo, onde a gente implementou uma coisa em todas as lojas da rede, passado um tempo a gente percebeu que não teve o efeito que a gente gostaria, com o feedback dos franqueados e a gente reavaliou. Assim como já teve situações onde o franqueado solicitou, a gente liberou, não deu o resultado que o franqueado alegou que dava e a gente cancelou.

(Presidente do restaurante 2)

Como visto anteriormente, foi possível identificar dois níveis de ambidestria estrutural em redes de restaurantes: a natural e a deliberada. De forma análoga, foram encontrados dois níveis de engajamento das redes com a estratégia ambidestra na forma contextual. O primeiro deles esteve presente em todas as entrevistas em algum grau e diz respeito a ambidestria contextual na cúpula gerencial das redes. Isto é, gestores vinculados às redes costumam se ocupar das duas atividades (*exploration* e *exploitation*) e serem responsáveis pelo gerenciamento de quando e como devem se engajar em cada uma delas. A segunda forma de ambidestria contextual é encontrada, além de no nível gerencial da rede, na unidade. Gestores das redes que promovem a autonomia dos funcionários da rede e das unidades para decidirem quando devem ter atitudes inovadoras e quando devem se dedicar ao *exploitation*. Assim, todas as redes pesquisadas possuem a ambidestria contextual na cúpula. Já a ambidestria contextual disseminada é mais difícil de ser seguida e foi encontrada em diferentes graus de aplicação. As redes híbridas e de franquias apresentaram traços de ambidestria contextual nos cargos mais estratégicos, seja no nível da rede ou no nível da unidade. São os casos de gestores da rede e de franqueados ou gestores das unidades. Em apenas uma rede foi possível identificar aspectos que promovem a autonomia dos funcionários das unidades que não ocupam cargos gerenciais.

6. Considerações Finais

Este estudo traz contribuições para o debate teórico acadêmico e para o gerenciamento estratégico de redes de restaurantes. A primeira que vale ser destacada é tratar a estratégia ambidestra dentro das empresas que se organizam em cadeias. Além disso, trazer à cena acadêmica o debate teórico a respeito das diferentes formas de ambidestria nesse contexto de múltiplas unidades é particularmente importante. Afinal, o campo da gestão de restaurantes ainda é pouco explorado pela academia e a contribuição deste estudo dá-se através da abordagem gerencial da estratégia ambidestra em redes dessa natureza.

Buscando contribuir para o equilíbrio das atividades de inovação (*exploration*) e padronização (*exploitation*) em redes de restaurantes esta pesquisa foi capaz de identificar dois diferentes níveis da estratégia ambidestra estrutural nessas empresas: a natural e a deliberada. A natural é resultado do caráter múltiplo das empresas que se organizam em rede. Já a deliberada exige intensão de determinar certos grupos de trabalho ou estrutura para determinada atividade, seja ela *exploitation* ou *exploration*. Esse achado tem implicações gerenciais claras. Empresas com múltiplas unidades podem perseguir a estratégia ambidestra na forma estrutural promovendo e incentivando a formação de estruturas, equipes de trabalho e departamentos que se ocupem de cada um dos lados do dilema inovação versus padronização.

Outro achado deste estudo foi a respeito de diferentes intensidades de engajamento da empresa com a estratégia ambidestra na forma contextual. Assim, a ambidestria contextual esteve presente na rotina dos gestores das cúpulas gerenciais das redes pesquisadas. Nesses casos identificamos a ambidestria contextual de cúpula. As redes de restaurantes que possuíam franqueados, entretanto, além da ambidestria contextual de cúpula foi notada essa estratégia de forma disseminada. Os franqueados são indivíduos com altos graus de conhecimento do negócio e alto grau de autonomia, o que permite a estratégia de ambidestria contextual disseminada para o nível das unidades. Em apenas um caso foi verificado a existência de rotinas para promover a estratégia de ambidestria contextual disseminada no nível do indivíduo. Ou seja, promover a autonomia dos funcionários das unidades para que possam decidir quando devem ter atitudes de *exploitation* e de *exploration*. Assim, redes de restaurantes que optam pela estratégia ambidestra na forma contextual podem explorar as diferentes intensidades dessa escolha, utilizando, por exemplo, a forma de expansão como um direcionador dessa estratégia.

Possuir unidades franqueadas dissemina a ambidestria contextual no nível da unidade. Já a escolha pela ambidestria contextual no nível individual dos funcionários das lojas possui maiores desafios gerenciais. É preciso conceder conhecimento e autonomia para o funcionário que irá alternar entre as atividades de *exploration* e *exploitation*.

O foco do artigo está na interseção pouco explorada entre temas abrangentes: inovação, padronização, estratégia ambidestra e empresas com múltiplas unidades em rede. Por conta da amplitude dos campos teóricos e da escassez de estudos nessa interseção, este trabalho cumpriu um caráter exploratório. Naturalmente, por conta desse traço investigativo, durante esta pesquisa muitas foram as sugestões de futuros estudo pertinentes. Algumas merecem destaque. O estudo das capacidades de *exploration* e *exploitation* do ponto de vista da unidade dos restaurantes de rede é uma delas. Além disso, diante dos achados dessa pesquisa, estudos que investiguem os diferentes níveis de cada uma das formas da estratégia ambidestra são indicados.

7. Referências

Benner, M., & Tushman, M. (No. 2, Vol. 28 2003). Exploitation, exploration and process management: the productivity dilemma revisited. **Academy of Management Review**, pp. 238-256.

Bradach, J. (1997). Using the plural form in the management of restaurant chains. **Administrative Science Quarterly**, pp. 276-303.

Gupta, A., Smith, K., & Shalley, C. (49 de 2006). The interplay between explorations and exploitation. **Academy Management Journal**, pp. 693-706.

Guttel, W., Konlechner, S., & Trede, J. (2015). Standardized individuality versus individualized standardization: the role of the context in structurally ambidextrous organizations. **Rev Manag Sci** 9, pp. 261-284.

Harrington, R. J. (2004). The Culinary Innovation Process: A barrier to imitation. **Journal of Foodservice Business Research** 7(3), pp. 35-57.

He, Z., & Wong, P. (No. 4, Vol. 15 de 2004). Exploration vs Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organizational Science**, pp. 481- 494.

Instituto Foodservice Brasil [IFB]. (12 setembro 2016). Fonte: IFB: <http://www.institutofoodservicebrasil.org.br/>

Jones, P. (1996). Managing hospitality innovation. **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly** V. 37 N. 5, pp. 86-95.

Kyriakopoulos, K., & Moorman, C. (No. 3, Vol. 21 de 2004). Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: the overlooked role of marketing orientation. **International Journal of Research in Marketing**, pp. 219 - 240.

Lavie, D., Stettner, U., & Tushman, M. (4 de 2010). Exploration and exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, pp. 109-155.

March, J. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. **Organ Sci** 2, pp. 71-87.

Mengling, Y., Yan, Y., & Xiaoying, D. (2016). Contributive roles of multilevel organizational learning for the evolution of organizational ambidexterity. **Information Technology & People**, Vol. 29 Issue: 3, pp. 647-667.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (34 de 2008). Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes, and moderators. **Journal Management**, pp. 375-409.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J., & D, S. (46 de 2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal Management Studies**, pp. 864-894.

Winter, S., & Szulanski, G. (Novembro/Dezembro de 2001). Replication as a Strategy. **Organization Science**, pp. 730-743.