

**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO**  
**ESCOLA POLITÉCNICA**

**SUELEN DOS SANTOS**

**Gerenciando o paradoxo organizacional do *exploitation* e *exploration* na era  
de negócios digitais: um estudo de caso na indústria financeira**

**São Paulo**  
**2020**

**SUELEN DOS SANTOS**

**Gerenciando o paradoxo organizacional do *exploitation* e *exploration* na era de negócios digitais: um estudo de caso na indústria financeira**

**Versão Corrigida**

**Dissertação apresentada à Escola Politécnica da  
Universidade de São Paulo para obtenção do título de  
Mestre em Ciências**

**Área de Concentração: Engenharia de Produção**

**Orientador: Prof. Dr. Roberto Marx**

**São Paulo**

**2020**

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação  
Serviço de Biblioteca e Documentação  
Escola Politécnica da Universidade de São Paulo

Santos, Suelen dos.

Gerenciando o paradoxo organizacional do *exploitation* e *exploration* na era de negócios digitais: um estudo de caso na indústria financeira / Suelen dos Santos; orientador, Roberto Marx. - 2020.

100 f.

Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade de São Paulo, 2020. Versão original.

1. Inovação. 2. Ambidestria. 3. Função Inovação. 4. Exploitation. 5. Exploration.  
I. Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. I. Marx, Roberto, orient. II.  
Título.

Nome: Suelen dos Santos

Título: Gerenciando o paradoxo organizacional do *exploitation* e *exploration* na era de negócios digitais: um estudo de caso na indústria financeira

Dissertação apresentada à Escola Politécnica da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: \_\_\_\_ / \_\_\_\_ / \_\_\_\_

Banca Examinadora

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: \_\_\_\_\_

Prof. Dr.: \_\_\_\_\_

Instituição: Universidade de São Paulo

Julgamento: \_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*Porque dele e por ele, e para ele, são todas as coisas;  
glória, pois, a ele eternamente. Amém.*

(Romanos 11:36, Bíblia)

## AGRADECIMENTOS

Ao Deus que faz infinitamente mais do que pedimos ou pensamos.

À minha mãe por me apoiar incondicionalmente em todas as minhas escolhas. Ao meu pai que se foi antes de se iniciar minha vida acadêmica, mas que sempre se orgulhou das minhas conquistas e me incentivou a dar um passo além do que a realidade mostrava como possível.

Ao professor Roberto Marx que gentilmente aceitou me orientar e o fez com confiança no meu trabalho, me apoiando e aconselhando no início da minha caminhada para me tornar uma cientista.

Ao professor Mario Salerno que com sua vocação à pesquisa desperta e lapida em seus alunos a importância da argumentação precisa.

Aos colegas do mestrado que compartilharam alegrias e angústias nessa caminhada.

Aos professores do Departamento de Engenharia de Produção da POLI-SUP pelos ensinamentos e apoio.

Aos irmãos da Igreja Batista da Família em Higienópolis, pelo apoio e orações.

## RESUMO

SANTOS, Suelen dos. **Gerenciando o paradoxo organizacional do *exploitation* e *exploration* na era de negócios digitais: um estudo de caso na indústria financeira.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Evoluir a estrutura organizacional de uma grande empresa para gerenciar a inovação de forma efetiva é fundamental para gerar valor, mas o suporte empírico sobre o “como” fazer ainda é limitado na literatura e este estudo aborda essa lacuna. Analisa como a estratégia de gestão da inovação em uma empresa incumbente do setor financeiro brasileiro tem contribuído para a criação e manutenção de valor ao negócio. Com base no trabalho de campo, um estudo de caso único elaborado entre dezembro de 2019 e fevereiro de 2020, identificamos dois possíveis caminhos: desenvolvimento de estruturas de inovação mais complexas, atuando de forma integrada ao ecossistema e, a criação de uma função organizacional emergente com o mandato para buscar inovações em novas plataformas de negócio, a chamada Função Inovação. Para isso foram empregadas múltiplas fontes de dados: entrevistas semiestruturadas com atores internos e externos, consulta a documentos disponíveis na internet e observação direta.

Palavras-chave: Inovação. Ambidestria. *Exploitation*. *Exploration*. Função Inovação (FI).

## ABSTRACT

SANTOS, Suelen dos. Managing the organizational paradox of exploitation and exploration in the digital business era: a case study in the financial industry. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Evolving the organizational structure of a large company to manage innovation effectively is fundamental to generating value, but the empirical support on “how” to do it is still limited in the literature and this study addresses this gap. It analyzes how the innovation management strategy in an incumbent company in the Brazilian financial sector has contributed to the creation and maintenance of business value. Based on fieldwork, a single case study prepared between December 2019 and February 2020, we identified two possible paths: development of more complex innovation structures, acting in an integrated way with the ecosystem, and the creation of an emerging organizational function with the mandate to seek innovations in new business platforms, the so-called Innovation Function. For this purpose, multiple data sources were used: semi-structured interviews with internal and external actors, consultation of documents available on the internet and direct observation.

Keywords: Innovation. Ambidexterity. Exploitation. Exploration. Innovation Function (IF).



## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Diferentes formas de equilibrar exploitation e exploration .....	27
Figura 2 - Tensão entre exploitation e exploration.....	35
Figura 3 - Visão geral da estrutura organizacional da empresa.....	49
Figura 4 - Linha do Tempo dos Programas de Gestão da Inovação.....	57

## LISTA DE SIGLAS

AHE	<i>At-Home Ethnography</i>
API	<i>Application Programming Interface</i>
BaaS	<i>Bank as a Service</i>
BACEN	Banco Central do Brasil
CDs	Capacidade Dinâmica
CIO	<i>Chief Innovation Officer</i>
FI	Função Inovação
IOT	<i>Internet of Things</i>
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
P&L	<i>Profit and Loss</i>
PME	Pequena e Média Empresa
RH	Recursos Humanos
ROI	<i>Return on Investment</i>
MEI	Micro Empreendedor Individual
MPV	<i>Minimum Viable Product</i>
OCDE	Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico
RBV	<i>Resource Based View</i>
TI	Tecnologia da Informação
TIR	Taxa Interna de Retorno
VPL	Valor Presente Líquido

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	13
1.1	QUESTÕES DE PESQUISA .....	16
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	19
2.1	INOVAÇÃO.....	19
2.1.1	<b>Conceitos, tipos e determinantes</b> .....	20
2.1.2	<b>Inovação incremental</b> .....	23
2.1.3	<b>Inovação radical</b> .....	23
2.1.4	<b>Inovação aberta</b> .....	24
2.2	AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL.....	25
2.2.1	<b>Contexto histórico</b> .....	25
2.2.2	<b>Principais definições</b> .....	27
2.2.3	<b>Tipos de ambidestria</b> .....	29
2.2.4	<b>Ambidestria estrutural</b> .....	30
2.2.5	<b>Ambidestria contextual</b> .....	31
2.2.5.1	Ambidestria temporal.....	32
2.2.5.2	<i>Ambidestria comportamental</i> .....	33
2.2.6	<b>As tensões entre <i>exploitation</i> e <i>exploration</i></b> .....	33
2.3	FUNÇÃO INOVAÇÃO .....	36
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	40
3.1	COLETA DOS DADOS .....	43
3.2	ANÁLISE DOS DADOS .....	44
3.3	ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS .....	46
<b>4</b>	<b>NARRATIVA E ANÁLISE DO CASO</b> .....	48
4.1	ESTRUTURA E GESTÃO ORGANIZACIONAL .....	49
4.1.1	<b>Início das iniciativas de inovação aberta</b> .....	52
4.1.2	<b>Parcerias com universidades</b> .....	53
4.1.3	<b>Programa de investimento em <i>startup</i></b> .....	54
4.1.4	<b>Programa com grandes empresas de tecnologia</b> .....	54
4.1.5	<b>Plataforma digital colaborativa</b> .....	55
4.1.6	<b>HUB físico de inovação</b> .....	56
4.1.7	<b>Programa internacional</b> .....	56
4.2	OBJETIVO DA INOVAÇÃO.....	59

4.3	PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETO .....	63
4.3.1	Seleção e priorização de iniciativas.....	63
4.3.2	Fluxo de desenvolvimento.....	64
4.3.3	Estruturas de trabalho.....	66
4.4	<i>MINDSET</i> .....	70
4.5	INVESTIMENTOS .....	75
5	<b>CONCLUSÃO</b> .....	78
6	<b>CONTRIBUIÇÃO</b> .....	86
7	<b>LIMITAÇÕES</b> .....	89
	<b>REFERÊNCIAS</b> .....	90



## 1 INTRODUÇÃO

Não é de hoje que o ambiente altamente dinâmico e mutante que as corporações enfrentam as obrigam a mudar rápido para se manterem competitivas. Para isso, precisam de forma constante, atualizar seus processos, tecnologias, capacidade de aprender e, por fim, a forma como se estruturam organizacionalmente. A incorporação de novas tecnologias tem permitido atividades como o redesenho da proposta de valor ao cliente e a transformação das operações. O fato é que independente da indústria, existe uma enorme pressão para que as organizações repensem a forma como entregam esse valor ao cliente ao mesmo tempo em que são amparadas por operações mais eficientes.

Diante disso, as organizações incumbentes têm, de fato, compreendido a necessidade de focar em desenvolver seus processos de inovação para que consigam enfrentar esse desafio e buscam soluções para enfrentar essa situação. Tipicamente, grandes corporações têm processos organizados, possuem uma marca de renome no mercado e trabalham com bases de clientes grandes. Porém, têm dificuldades para avançar em mudanças que as tirem da zona de conforto, ou seja, procuram quase sempre mudanças que melhorem seus custos de operação e, por vezes, deixam de lado a busca por algo diferente que possa ser associado a maior risco ou incerteza.

Neste contexto de novo mercado, organizações passam a enfrentar diferentes tipos de competição, desde grandes empresas de tecnologia que começam a oferecer serviços que vão além do seu negócio *core* até *startups* - empresas amparadas por tecnologias que buscam um modelo de negócio repetível e escalável, trabalhando em condições de extrema incerteza. As chamadas *Bigtechs*, que incluem empresas como Facebook, Apple, Google, Amazon, Alibaba e Tencent perceberam a importância dos dados e têm formatado seus modelos de negócio para capturar, tratar e oferecer soluções que melhor atendam o usuário baseados em análises de um massivo volume de informações obtidas nas mais diversas fontes. As *startups*, por outro lado, trouxeram às grandes empresas o desafio de repensar a forma como se relacionam com seus clientes além de mostrar uma outra faceta de como lidar, de forma ágil, com novas ideias e com os erros que aparecerão no caminho. Essas empresas desenvolvem soluções que vão desde a criação de um novo modelo de negócio até a transformação de negócios existentes por meio de produtos ou serviços que gerem eficiência operacional e melhor experiência do cliente.

Considerando a inovação como força motriz para a manutenção da vantagem competitiva, Tidd e Bessant (2018), argumentam que, embora organizações consideradas

bem-sucedidas no processo de gerenciamento da inovação superem seus concorrentes em termos de crescimento, desempenho financeiro e emprego, o ato de gerenciar inovação não é fácil ou automático. Destacam que gerenciar inovação é desenvolver um corpo distinto e crescente de conhecimento, experiência e prática. A forma como a inovação é gerida nas empresas constitui-se em um processo complexo, interdisciplinar e que passa por diversas ênfases e atividades funcionais de uma organização (SILVA et al., 2014). Para Lis et al. (2018) a ideia de combinar mudanças organizacionais evolucionárias e revolucionárias é atraente, porém, desafiadora de se implementar, o que é exemplificado por Silva et al. (2014, p. 488) quando dizem que

“A gestão da inovação nas organizações não somente deve ser vista como um processo gerencial vital para as empresas como também deve estar fundamentada em bases conceituais sólidas acerca de seus limites, objetivos, contexto competitivo e estratégico, e parâmetros organizacionais que a suportam”.

Para Birkinshaw e Mol (2006) as fontes mais comuns de insatisfação que leva uma organização a inovar são justamente essas ameaças estratégicas que começaram a tomar forma através de mudanças no ambiente de negócios ou o surgimento de novos concorrentes. O gerenciamento do processo de inovação envolve riscos e incertezas, o que consequentemente esbarra na resistência das pessoas que podem não entender os benefícios potenciais ou sentem que podem ser prejudicadas por inovações de cunho mais radical, aquelas que no entendimento de Salerno e Gomes (2018) criam novas plataformas de negócio, geram diferencial competitivo e ajudam a reescrever as regras do jogo. Assim, o equilíbrio entre atuar de forma eficiente e eficaz, aprimorando o conhecimento já existente e em uso na operação corrente e a descoberta e desenvolvimento de novas oportunidades e, consequentemente, novos negócios, torna-se um requisito importante para a manutenção da vantagem competitiva nas organizações e estimula atitudes inovadoras. É o que O'Reilly e Tushman (2013) chamam de habilidade de competir em mercados e tecnologias maduras ao mesmo tempo em que competem em novos mercados e novas tecnologias.

Diante desse contexto de mudanças que emergem dos avanços tecnológicos e da pressão dos novos competidores exigindo adaptação de grandes corporações em seu modelo organizacional para inovarem além dos projetos incrementais, **esse trabalho tem por objetivo investigar como uma empresa incumbente que atua em um setor altamente regulado e “commoditizado” se organiza, do ponto de vista da estrutura organizacional, para inovar mais radicalmente e de forma sistemática.**

O interesse em analisar uma empresa de grande porte dá-se justamente pelo fato de que alguns comportamentos organizacionais relacionados à inovação como agilidade, flexibilidade, habilidade para aprender rápido, dentre outros, são, em geral, associados a empresas pequenas (ex: *startups*) e não a grandes empresas com alta complexidade organizacional.

Esta investigação se deu por meio de um estudo de caso único, realizado em um grande banco brasileiro com capital 100% nacional e que vem desenvolvendo nos últimos anos mudanças significativas em suas políticas e práticas visando desenvolver abordagens mais inovadoras. Nesse sentido, procurou-se conhecer a história da inovação na empresa, sua estrutura organizacional, assim como os possíveis resultados obtidos com as mudanças até o momento.

A escolha por esse setor se dá em virtude de sua relevância na economia brasileira. Em 2019, segundo informações do portal Infomoney, somente os quatro maiores bancos brasileiros tiveram lucro líquido de R\$ 81,5 bilhões, maior valor nominal (sem considerar inflação) da história, 18% acima do ano anterior e distribuíram em torno de R\$ 58 bilhões em dividendos para acionistas. Esses números superam todos os principais indicadores econômicos do país e nos dá uma clara noção de sua representatividade na economia nacional. Analistas de mercado acreditam que 2019 tenha sido o último ano de crescimento na casa dos dois dígitos para instituições financeiras que cada vez mais se veem pressionadas por margens comprimidas e pela entrada de novos competidores, o que tem forçado essas empresas incumbentes a buscarem novas alternativas para se manterem competitiva, embora ainda mantenham seu perfil conservador.

Foi desenvolvido um trabalho de pesquisa que abrangeu revisão da literatura concernente ao tópico assim como pesquisa de campo na instituição financeira de grande porte. Os *insights* obtidos serão apresentados nos próximos capítulos desta dissertação.

Este trabalho foi organizado da seguinte forma: no capítulo 1, a introdução, no capítulo 2 é apresentada a revisão da literatura. No capítulo 3, a metodologia de pesquisa adotada. No capítulo 4, a narrativa e análise do caso. No capítulo 5, de conclusão, são discutidos os resultados obtidos neste trabalho, no capítulo 6 a contribuição apresentada e, por fim, no capítulo 7, as limitações da pesquisa.



## 1.1 QUESTÕES DE PESQUISA

O objetivo primário desta dissertação é identificar como uma organização pode se estruturar para desenvolver inovações mais radicais de forma sistemática ao mesmo tempo em que mantém sua operação atual lucrativa. Para isso buscamos responder às seguintes questões:

- I. A empresa tem se esforçado para desenvolver inovações incrementais e radicais de maneira formal e reconhecida internamente? Quais os desafios e os avanços obtidos?**
  
- II. A estrutura e o ambiente da empresa são compatíveis com o conceito de ambidestria organizacional? Quais os desafios e os avanços obtidos?**
  
- III. Sob a ótica de uma função organizacional, a empresa reconhece e caminha na direção de criar uma função inovação (FI)? Quais os desafios e os avanços obtidos?**

A lacuna sobre *como* desenvolver estruturas que permitam tanto a inovação incremental quanto a radical ainda persiste na literatura. Esta discussão sobre como uma empresa deveria se organizar para inovar de forma mais radical não é nova e já passou por questões acerca da elegibilidade do conceito de projeto organizacional clássico bem como o uso de ferramentas de gestão distintas para o processo de inovação radical e para o processo de inovação incremental (MELLO; MARX, 2013). Os conceitos clássicos de estrutura organizacional que focam em padronização de tarefas e descrições rígidas de funções ou atividades de trabalho, não se encaixam nesse contexto de competição hostil que as organizações vêm enfrentando e que exigem, dentre outros, a agilidade na tomada de decisões; times com habilidades e competências flexíveis e aprendizagem individual e coletiva. Por isso, a forma de se estruturar organizacionalmente tem impacto direto nos resultados de inovação. Partindo da teoria clássica da administração sobre as formas universais de desenho organizacional, bem como a melhor maneira de se organizar e, por fim, a alocação da pessoa certa no lugar certo, evoluiu-se para a discussão da teoria contingencialista, nas décadas de 1960 e 1970, e sua defesa por diversidade na estrutura organizacional amparada por contingências como tecnologia, ambiente e estratégia. Para Salerno e Gomes (2018) tornar a inovação mais radical exige abordagem focada, específica e que confronte o *mindset* habitualmente encontrado nas organizações cujo foco é centrado em

reduzir riscos e incertezas. Quando observamos o contexto de complexidade no ambiente de negócios, percebemos que esse formato organizacional tradicional não compete com os novos modelos de estruturas de fomento a inovação representados, por exemplo, por *startups* e *bigtechs* que se baseiam no forte uso de dados, métodos de desenvolvimento ágil e foco na experiência do usuário.

As *fintechs* ganharam destaque, após a crise financeira de 2008, com o conceito de *unbundling* (desagregação) financeiro, onde o cliente passava de um modelo onde só conseguia acessar produtos oferecidos pelo seu banco, em geral limitados e nem sempre com boa usabilidade ou experiência, para um modelo com mais opções, de diversos fornecedores e com boa experiência. Se em um primeiro momento essas *startups* causaram ruído entre grandes instituições financeiras devido ao seu potencial de ruptura, com o passar do tempo descobriu-se que seu negócio tinha sinergia com os incumbentes e poderiam se tornar parceiros estratégicos ao invés de ferozes competidores. Atualmente, um modelo que vem se destacando é o das *bigtechs*, especialmente as chinesas, que estão mais maduras no conceito de ecossistema<sup>1</sup> e usam serviços financeiros como um braço importante de seu negócio. Diferentemente das *fintechs* essas empresas não dependem da receita de serviços financeiros para sobreviver, eles são produtos periféricos que nasceram para potencializar o negócio *core*, no caso da Amazon e Alibaba, por exemplo, seu negócio principal é o *e-commerce*. A China é o grande destaque desse modelo de negócio e vem conseguindo difundir o conceito de *superapp*, onde o usuário pode resolver praticamente todos as suas necessidades diárias dentro de um único aplicativo por meio de miniprogramas, diferente do conceito de *unbundling* que força o usuário a ter vários aplicativos em seu *mobile* e que nos dá uma clara demonstração de como as mudanças na oferta de produtos e serviços financeiros é dinâmica. Esses fatos despertaram a reflexão da empresa para a necessidade de desenvolver novas estratégias de inovação entendendo como primordial inovar em projetos mais radicais não somente no que tange o desenvolvimento de produtos, mas especialmente no *mindset* de inovação dessas empresas.

Estudar as diferentes estruturas organizacionais é fundamental para entender como as decisões tomadas no desenho organizacional afetam a capacidade de uma empresa inovar de forma incremental e radical. Se por um lado as rotinas fixas que buscam qualidade, rapidez e eficiência são necessárias para exercer as atividades do dia a dia, por outro, existe a

---

<sup>1</sup> Neste trabalho conceituaremos ecossistemas como redes de vínculos sustentáveis entre indivíduos e organizações que criam um ciclo virtuoso de geração e agregação de valor.

necessidade de desenvolver novas ideias e capacidades para garantir a competitividade. Cada uma dessas necessidades pede por diferentes estruturas e formas de aprendizagem.

### **Comentários da banca**

Os participantes da banca destacaram como principal contribuição do trabalho a análise empírica da estrutura de inovação desenvolvida pela empresa estudada no caso, destacando o foco em entender como a empresa está avançando neste processo bem como a descrição de como a estratégia está sendo implementada e os passos que vêm seguindo.

Destacando ainda a necessidade da relativização da FI (Função Inovação) uma vez que ainda está no estágio de proposição e restrito a um time específico na empresa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, primeiro abordou-se o conceito de inovação, *per se*. Em seguida, derivou-se para conceitos relacionados aos elementos que baseiam as escolhas realizadas pelas organizações em sua busca por manutenção de vantagem competitiva a longo prazo, como: Ambidestria Organizacional e Função Inovação (FI).

### 2.1 INOVAÇÃO

Do ponto de vista teórico, a compreensão ampliada do conceito de inovação nos remete ao trabalho de Schumpeter, na primeira metade do século XX, especialmente na década de 30, que aborda o assunto como base de compreensão da dinâmica econômica. O autor considera a inovação em cinco aspectos:

- a) introdução de novos produtos, que pode ser novo para o consumidor ou de qualidade melhor do que o obtido no passado;
- b) métodos de produção que podem ser novos para um ramo da indústria;
- c) abertura de novos mercados;
- d) uso de novas fontes de suprimentos e
- e) novas formas de competição que pode levar a reestruturação de uma indústria e, dessa forma, gerar desenvolvimento econômico.

Avançando para a década de 50, começamos a ver pesquisadores em busca de respostas para questões não abordadas por Schumpeter, como: fontes de inovação, melhoria contínua e características de empresas inovadoras (FIGUEIREDO, 2005). Lopes (2017) traz uma leitura cronológica sobre pesquisas relacionadas ao conceito de inovação e destaca que foi a partir da década de 60 que os estudos começaram a tratar inovação de forma sistematizada:

Autores tidos como “clássicos” por Fagerberg e Versarem (2009) e Fagerberg et al. (2012) traz, além das principais obras de Schumpeter (1934; 1942), as contribuições de Burns e Stalker (1961), Arrow (1962), Rogers (1962), Schmookler (1966) e Freeman (1974). Esses autores desenvolveram, respectivamente, teorias sobre estruturas organizacionais mecanicistas e orgânicas, alocação de recursos para a produção de conhecimento, difusão de inovações, relação entre patentes e atividades inventivas e processos de mudança técnica. Ainda na década de 1970, trabalhos relevantes foram publicados por Rosenberg (1976), que trouxe uma visão sistêmica sobre a inovação ao analisar mudança tecnológica, institucional e econômica, e Nelson e Winter (1977), que teorizaram sobre a relação entre inovação e questões como produtividade, incerteza e diversidade institucional que diferenciam os setores

econômicos (Fagerberg e Verspagen, 2009). Posteriormente, já na década de 1980, as análises de Freeman et al. (1982), Pavitt (1984), Teece (1986), Freeman (1987), von Hippel (1988) e Cohen e Levinthal (1989) foram as mais relevantes para os estudos (apud Lopes, 2017, p. 19).

Bagno (2014) também constrói uma linha interessante a respeito dos diferentes aspectos da evolução conceitual sobre inovação:

“ i) Frisando-a como fundamento competitivo das organizações (HANSEN; BIRKINSHAW, 2007; TIDD et al., 2008); ii) discutindo seus fluxos de informações e processos organizacionais (ROTHWELL, 1992; UTTERBARCK, 1970); iii) ajustando estruturas organizacionais (WHEELWRIGHT; CLARK, 1992; SALERNO, 2009), iv) levantando implicações sobre a gestão de portfólio e valoração de projetos (MCGRATH, 1997; TERWRIESCH; ULRICH, 2008); v) discutindo questões ligadas à cultura, criatividade e motivação (AMABILE, 1983; PERRY-SMITH, 2006); vi) propondo formas de gerenciar riscos e incertezas em projetos de inovação (LOCH et al., 2008; RICE et al., 2008); vii) permeabilizando o processo de inovação às contribuições externas (CHESBOROUGH, 2003); viii) reconhecendo a influência das trajetórias tecnológicas (ABERNATHY; UTTERBACK, 1975; FIGUEIREDO, 2009); ix) definindo o próprio conceito de inovação (SCHUMPETER, 1934; TIDD et al., 2008); dentre vários outros aspectos importantes (apud Bagno, 2014, p. 10).

Contudo, a literatura sobre o tema “inovação” é de forma geral fragmentada e envolve estudiosos de diversas áreas de conhecimento com posições ontológicas e epistemológicas distintas.

### **2.1.1 Conceitos, tipos e determinantes**

O ato de inovar se tornou uma característica importante da vida corporativa, porém, esse consenso a respeito de sua importância não impede o reconhecimento de que quase ninguém concorda com o que inovação de fato é, e sequer há uma definição inequívoca sobre o conceito. No dicionário, a definição para inovação é “introduzir algo novo”, o que pode esconder o fato de inovação também pode ser baseada em modificar ideias existentes (GOFFIN; MITCHELL, 2005). Para Salerno e Gomes (2018) é importante diferenciar o conceito de inovação de outros conceitos como “descoberta” e “invenção”. A “descoberta” é o ato de gerar um novo conhecimento que necessita de validação social, já a “invenção” se consolida em um protótipo que pode ser desenvolvido, mas nunca comercializado. Para os autores o que caracteriza, de fato, uma inovação é o desenvolvimento que gera comercialização no mercado e uma vez que são as empresas que produzem e comercializam bens elas se tornam o principal agente de inovação da sociedade. Inspirado no modelo de Nelson e Winter (1982), Bagno (2014) diz que praticamente qualquer mudança não trivial em

produto ou processo, não havendo experiência anterior, pode ser considerada como inovação e toda inovação ocasiona incerteza significativa tanto antes de sua comercialização quanto depois dela.

São muitas as nuances conceituais sobre o tema e não temos objetivo nem pretensão de esgotar esta discussão conceitual, focamos apenas em situar o leitor sobre as noções fundamentais e a ideia de que se trata de um processo gerenciável (desmistificando o pensamento de que seja algo que surge sem explicação) e que envolve vários elementos, da pesquisa básica à comercialização de novos produtos/serviços no mercado. Algumas linhas distinguem entre inovação de produtos e processos, ao passo que outras a relacionam a modelos de negócio, inovação operacional e de serviços. Se a inovação trata apenas de pequenas mudanças em algumas características de um produto e dessa forma prolongam a vida econômica do mesmo, comumente é chamada de inovação incremental, enquanto mudanças maiores são classificadas como inovação radical e, por fim, quando a inovação em questão cria um novo segmento de mercado em detrimento de outro é chamada de disruptiva (PRANGE; SCHLEGELMICH, 2018). Muitos autores, porém, tratam inovação radical e disruptiva sem diferenciação conceitual e é assim que trataremos nesse trabalho, falando apenas nos termos de inovação incremental e radical (ou mais radical).

No que diz respeito à inovação radical, autores como Salerno e Gomes (2018) a classificam como a que gera disrupção, seja por um produto inédito ou por um produto já em produção que receba modificações que possibilitem a criação de um mercado completamente novo, normalmente associada a novas tecnologias ou a combinação inédita de tecnologias existentes. Autores como Tidd, Bessant e Pavitt (2001) entendem que uma inovação pode não ser radical para o mercado como um todo, mas pelo fato de requerer novos conhecimentos para a empresa ou para o setor em que está inserida, pode ser radical para aquele contexto. De acordo com o Manual de Oslo, documento editado pela OCDE<sup>2</sup> e cujo objetivo é orientar e padronizar conceitos, métodos e indicadores de pesquisa de países industrializados, a inovação pode ser assim definida:

Uma inovação é um produto ou processo novo ou aprimorado (ou a combinação de ambos) que difere significativamente dos produtos ou processos anteriores da unidade e que foi disponibilizado para usuários em potencial (produtos) ou colocado em uso pela unidade (processo). (Manual de Oslo, 2018, p. 20)

---

<sup>2</sup> OCDE: Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico, órgão intergovernamental que tem como missão estimular o progresso econômico e o comércio mundial.

O conceito de inovação não é mais tratado apenas como referência ao desenvolvimento de novos produtos baseados em novas tecnologias. Inovação atualmente inclui discutir e desenvolver novos modelos de negócio, como destacado por Miles e Snow (2007), onde a introdução de novos modelos de negócios altera aspectos como cadeia de suprimentos, proposta de valor e cliente alvo, sendo difícil de imitar. Cooper (2001) conclui que há quatro fatores que determinam a inovação: i) avanços tecnológicos; ii) mudança das necessidades dos clientes; iii) redução do ciclo de vida dos produtos e; iv) aumento da competitividade global. Esses determinantes levam as organizações a perceberem a necessidade de explorar novas ideias ao mesmo tempo em que é preciso desenvolver projetos de curto prazo e com menor incerteza para atender demandas do negócio atual. As organizações têm equilibrado seu portfólio de inovação de forma que possam atender as necessidades de hoje, mas também abranger as demandas de negócio futuras. Os processos de gestão da inovação nas empresas podem ser tratados dentro de uma função organizacional com mandato para conduzir seu portfólio de projetos e é essa função que tem a responsabilidade de diferenciar os processos envolvendo a inovação incremental – caracterizada por maior linearidade e padronização – e a inovação radical – caracterizada por maiores incertezas. Bagno (2014) relata que, de forma geral, uma gestão da inovação eficaz se dá pelo entendimento das estruturas e comportamentos gerenciais que melhor se ajustem à configuração do negócio e assim, é necessário considerar aspectos do projeto organizacional como importantes no gerenciamento da inovação. Neste contexto, a capacidade de absorver, identificar e explorar conhecimentos torna-se uma questão crítica para que uma organização inove (COHEN; LEVINTHAL, 1990).

No próximo item descreveremos com mais detalhes as diferenças entre inovação incremental e radical, porém, já é possível entendermos que se trata de lógicas distintas e, portanto, pede tratamento diferenciado. Salerno e Gomes (2018) destacam algumas características que diferenciam as duas abordagens: objetivo de inovação; orientação quanto ao tempo; objetivos estratégicos; cultura; perfil de risco/incerteza; seleção de oportunidades; *timing* de investimento e foco de retorno e processo de gestão de projetos. Autores como O'Connor e DiMartino (2006) reforçam que tanto a estrutura organizacional quanto as ferramentas de gestão amplamente utilizadas no contexto da inovação incremental não se moldam aos padrões de incerteza da inovação radical que exigem, portanto, diferentes práticas e comportamento.

### 2.1.2 Inovação incremental

A inovação incremental é a descrição dada às inovações que ocorrem com tecnologias já consolidadas e voltadas para clientes que já existem. É a chamada condição onde as organizações adotam a lógica do *steady state*, ou seja, fazer o que sempre fez só que melhor (FRANCIS; BESSANT, 2005), o que as leva a focar em inovações que busquem redução de custos, melhoria de processos operacionais, aumento da qualidade e redução de tempo de produção.

A questão é que esse posicionamento traz embutido o risco de não conseguir manter a sustentabilidade do negócio no longo prazo e, com isso, abre-se a discussão sobre identificar novas opções de inovação.

### 2.1.3 Inovação radical

Muito se tem dito sobre essa forma de inovar que muda completamente as regras de competição em uma indústria. O conceito, bastante difundido por Christensen (1997), descreve um processo no qual um produto ou serviço se instala inicialmente em aplicações simples na base de um determinado mercado e, em seguida, evolui nesse mercado de forma implacável, deslocando os concorrentes já estabelecidos, ou seja, inovação radical trata de produtos, serviços ou abordagens que transformam um mercado existente ou criam outros novos de forma simples, conveniente e com custo acessível.

Para Leifer, O'Connor e Rice (2002) uma inovação radical é quando um produto/processo/serviço apresenta características de desempenho sem precedentes ou características já conhecidas que promovam melhoras significativas de desempenho (5 a 10 vezes) ou custo (30% a 50%) transformando mercados existentes ou criando novos.

Entendendo que existe uma lacuna entre inovação incremental e radical, Salerno e Gomes (2018), inspirados pelo trabalho de Garcia e Calantone (2002), trabalham o conceito de inovação *mais* radical, ou seja, considerando que inovação radical conforme descrita acima é algo raro de acontecer, passa-se a enxergar uma categoria de inovação mais radical do que as incrementais comuns, mas não estritamente radicais. Na visão dos autores:

São aquelas inovações que não necessariamente atendem a todos os requisitos para serem idealmente classificadas como radicais, mas promovem descontinuidade tanto no mercado como na tecnologia, sendo mais próxima das radicais, pois apresentam características de altos níveis de incerteza e múltiplas dimensões, o que não ocorre com as inovações incrementais (p. 21)



Muitas empresas falham em manter sua posição de competitividade quando inovações disruptivas chegam ao mercado. Alguns dos fatores que explicam isso é que as características dessas inovações não se mostram atrativas a empresas com modelos tradicionais pois têm características como: margens menores em virtude da simplicidade e baixo custo dos produtos ou serviços; comercialização em mercados emergentes ou de nicho e a resistência de alguns dos clientes mais rentáveis em adotar produtos ou serviços baseados em inovações disruptivas, uma vez que elas, por vezes, não satisfazem suas necessidades atuais (URBINATI et al., 2019).

#### **2.1.4 Inovação aberta**

Historicamente, as organizações têm desenvolvidos seus próprios departamentos de inovação para exercer a função de auxiliar na estratégia de crescimento sustentável. A chamada “inovação fechada” limita o processo de inovação aos conhecimentos, conexões e tecnologias já existentes ou desenvolvidos exclusivamente dentro de casa. Entretanto, nos últimos anos, tem-se entendido que nem toda boa ideia emerge internamente. Nesse contexto surge o termo “inovação aberta” que reconhece que a vantagem competitiva muitas vezes é adquirida por meio de descobertas de terceiros, externos às organizações (CHESBROUGH; CROWTHER, 2006). Esse modelo sugere o envolvimento de universidades, empresas terceiras, consumidores, fornecedores e canais de distribuição, o que amplia possibilidades, incluindo um novo desenho organizacional. Esse modelo auxilia na remoção de barreiras, possibilita o acesso a novos mercados e reduz custos, além de acelerar o modelo tradicional de P&D que demanda por alto investimento e corre risco de obsolescência antes do projeto chegar ao fim (CHESBROUGH, 2003).

Benner e Tushman (2015) classificam inovação aberta como algo baseado na livre escolha, compartilhamento e abertura, sem fronteiras e hierarquias formais. Amparada por baixo custo de comunicação e pela redução dos custos de computação, a inovação aberta tem transformado mercados. Existe um entendimento entre diferentes autores de que a inovação aberta permite um gerenciamento rápido e efetivo das inovações disruptivas quando essas implicam em conhecimento externo e tecnologias para acelerar a exploração e desenvolvimento de novos produtos.

## 2.2 AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL

### 2.2.1 Contexto histórico

O conceito de ambidestria organizacional tem nos textos de Duncan (1976) e March (1991) sua referência seminal. As pesquisas iniciais no tema se concentravam em aprendizagem organizacional e ao longo do tempo foi expandida para gerenciamento estratégico, *design* organizacional, adaptação organizacional e inovação. De acordo com Vargas e Silveira-Martins (2017):

O modelo construído por Duncan (1974), o qual está dividido em duas dimensões – iniciação de criação e implementação para a criação –, e tem como foco a estrutura e o processo das organizações consideradas inovadoras. A primeira dimensão abarca um grau maior de complexidade e menor formalização de maneira a facilitar a coleta e o processamento das informações. Já a segunda compreende um grau maior de formalização e menor complexidade, reduzindo conflitos organizacionais e possíveis ambiguidades. Posteriormente, March (1991) ampliou os estudos de Duncan (1974) ao desenvolver a teoria da ambidestria como um equilíbrio entre ações de exploração e exploração” (p. 201).

Matos et al. (2017) evidenciam que nas quase três décadas desde o trabalho de March, admitido como a grande referência no estudo do tema, existiram muitos períodos onde, ou o tema não foi discutido, ou foi abordado em pequena escala sem contribuições relevantes. Os autores identificam que, em 2004, treze anos após a publicação de March (1991) e oito anos após a publicação de Tushman e O'Reilly (1996) é que aconteceram novas contribuições e, que somente a partir de 2008 pôde-se notar um crescimento real nas publicações sobre o tema. Guerra (2017) destaca algumas lacunas acerca do conceito de ambidestria organizacional:

Uma série de estudos têm tentado compreender os antecedentes da ambidestria organizacional (GUPTA; SMITH; SHALLEY, 2006; O'REILLY III; TUSHMAN, 2008), sendo considerados uma temática emergente pela literatura acadêmica (CHANDRASEKARAN; LINDERMAN; SCHROEDER, 2012); a ambidestria organizacional ainda não apresenta uma teoria específica e abrangente que contribua para um melhor entendimento (ADLER; GOLDOFTAS; LEVINE, 1999; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; TURNER; SWART; MAYLOR, 2013); a literatura atual não apresenta um conceito claro sobre ambidestria organizacional (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008; RAISCH et al., 2009; SIMSEK, 2009; MOM; VAN DEN BOSCH; VOLBERDA, 2009; WEI; YI; GUO, 2014), gerando ambiguidade conceitual (RAISCH et al., 2009; CAO; GEDAJLOVIC; ZHANG, 2009; SIMSEK et al., 2009), limitações gerenciais (TUSHMAN; O'REILLY III, 1996; TURNER; SWART; MAYLOR, 2013) e falta de coerência na elaboração de teorias (SIMSEK et al., 2009); devido a ausência de uma teoria específica, artigos internacionais da área de estratégia, buscam compreender a ambidestria organizacional sob a perspectiva da Visão Baseada em Recursos (RBV) e/ou Capacidades Dinâmicas (CDs) (O'REILLY III; TUSHMAN, 2008); mais investigações acerca da natureza e dos mecanismos da ambidestria organizacional podem gerar importantes benefícios

para as organizações (TURNER; SWART; MAYLOR, 2013) (apud Guerra, 2017, p. 61-62).

De forma geral, a literatura sobre ambidestria destaca a importância de um equilíbrio entre desenvolver e melhorar a operação atual da organização (*exploitation*) e desenvolver unidades que foquem o empreendedorismo, com atividades de pesquisa, experimentação e tomada de risco (*exploration*), enfatizando a complexidade da tarefa uma vez que envolve a competição por recursos escassos. Se, no início, o trabalho de Duncan (1976) fazia referência às abordagens de *exploitation* e *exploration*, ao longo do tempo o conceito foi evoluindo, especialmente ancorado pelos trabalhos de March (1991) e Levinthal e March (1993), para a perspectiva de aprendizagem organizacional, como destacam Gupta et al. (2006) que enfatiza que aprendizagem, melhoria e aquisição de novo conhecimento são questões centrais tanto para uma abordagem quanto para outra.

De forma mais ampla, o trabalho de March (1991) se concentra em propor os dois tipos de atividades que dividem a atenção e os recursos das organizações: *exploitation* e *exploration*, e argumenta que ambas precisam ser alinhadas. *Exploitation* busca atender as necessidades atuais da organização e envolve: a) refinamento; b) escolha; c) produção; d) eficiência; e) seleção; f) implementação e g) execução das atividades-fim da organização, que são fatores cruciais para o desempenho de curto prazo, porém, lidam inerentemente com o risco de não atender às mudanças no cenário competitivo. Trata-se de inovações incrementais que buscam satisfazer a necessidade de mercados ou consumidores pré-existentes por meio do reforço de conhecimentos, habilidades, processos e estruturas já existentes na organização. *Exploration* está associada a novos conhecimentos adquiridos do ambiente externo e que favorece uma orientação voltada à: a) pesquisa; b) variação; c) tomada de risco; d) experimentação; e) flexibilidade; f) descoberta e g) inovação de natureza radical, gerando novos conhecimento que desafiam as abordagens tradicionais e vão ao encontro de necessidades ainda não atendidas de mercados e consumidores, porém, com o viés da incerteza do retorno sobre o investimento. Uma vez que essas abordagens competem entre si por recursos escassos e as rotinas organizacionais e a mentalidade de trabalho são radicalmente diferentes, a busca simultânea por *exploitation* e *exploration* é, segundo o argumento de March (1991), praticamente impossível.

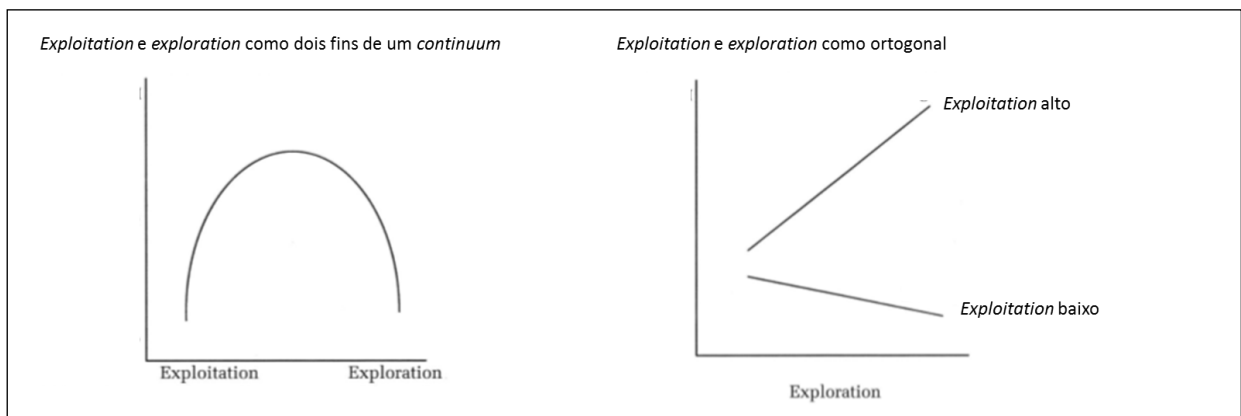
Embora considere inverossímil contestar o raciocínio de March (1991) e Gupta et al. (2006) questionam sua lógica de escassez de recursos, considerando que alguns desses recursos como conhecimento e informação não são finitos e podem, inclusive, serem acessados externamente, o que, portanto, não inviabilizaria o exercício das duas abordagens

simultaneamente. Sendo assim, os autores também enxergam as duas abordagens como ortogonais, ou seja, elas podem coexistir, porém, não acreditam em um argumento universal a favor do *continuum* ou da ortogonalidade. É fato que inovação incremental e inovação radical exigem modelos organizacionais diferentes e pedem por um equilíbrio entre as limitações de recursos que toda organização tem, como, por exemplo, recursos financeiros, humanos e de tempo. O conceito de ambidestria organizacional analisa a inter-relação das melhorias incrementais com as iniciativas de inovação radical e suas distinções, sejam elas do ponto de vista estratégico, estrutural, métrico ou organizacional (BESSANT et al., 2005).

Karrer e Fleck (2015) classificam *exploitation* e *exploration* como polos igualmente relevantes para a ambidestria da organização, além de serem opostos e complementares exigindo formas de pensar distintas. Para os autores, existe também uma complementaridade orgânica entre as duas atividades, uma vez que o *exploitation* pode gerar lucro certo e estável esses recursos podem então ser usados como investimento em esforços exploratórios e incertos (*exploration*), ou seja, aqueles relacionados à inovação radical. Por outro lado, o *exploration* é condição necessária para que uma organização gere novas fontes de lucro que serão exploradas e melhorarão as chances de sucesso da organização no longo prazo.

Na figura abaixo, é possível visualizar as diferenças entre as duas abordagens.

Figura 1- Diferentes formas de equilibrar exploitation e exploration



Fonte: Adaptado de Gupta et al. (2006).

### 2.2.2 Principais definições

Organizações ambidestras podem ser definidas de muitas formas. Taródy (2016) destaca alguns: para Argyris e Schon (1978) é a habilidade de uma firma gerenciar simultaneamente *double-loop* e *single-loop*, para diversos outros é a inovação incremental e a radical (TUSHMAN; ANDERSON, 1986; ABERNATHY; CLARK, 1985; DEWAR;

DUTTON, 1986) e para Tushman e Romanelli (1985) é a estabilidade e transformação em adaptação organizacional. Raisch e Birkinshaw (2008) definem como organizações ambidestras aquelas com capacidade de alinhar e gerenciar de forma eficiente as demandas do negócio atual e ao mesmo tempo serem adaptáveis a mudanças no ambiente. Buscam a inovação incremental e a radical simultaneamente, possuem estabilidade e adaptação à mudança organizacional, induzem processos estratégicos autônomos e são eficientes e flexíveis no *design* operacional. Os autores, por meio de um *framework*, abordam as diferentes vertentes que podem ser estudadas por meio da ambidestria organizacional: aprendizagem organizacional, tecnologias de inovação, adaptação organizacional, gestão estratégica e desenho organizacional (KURTZ; VARVAKIS, 2013). Bessant et al. (2005) trabalha o conceito de ambidestria sob a ótica dos arquétipos presentes nas organizações. O primeiro, chamado de *steady state* pode ser classificado como rotinas de sucesso em gerenciamento da inovação por meio da prescrição de boas práticas. O outro é o chamado de inovação descontínua, que envolve, por exemplo, mudanças tecnológicas e surgimento de novos mercados, e desafia as empresas a gerenciar a inovação com maior grau de incerteza.

De forma geral, organizações ambidestras são aquelas empresas que têm habilidade de tirar proveito dos ativos e posições existentes, de forma lucrativa e, simultaneamente, explorar novas tecnologias e mercados (MARCH, 1991; TUSHMAN; O'REILLY, 2011). Isto requer um correto alinhamento entre competências, estruturas e cultura para engajar no *exploration*; um alinhamento congruente focado no *exploitation* e um time de liderança que apresente a flexibilidade comportamental e cognitiva para estabelecer e nutrir ambos (O'REILLY; TUSHMAN, 2008).

Assumiremos nesse trabalho que uma organização ambidestra é aquela que consegue balancear, o que Karrer e Fleck (2015) chamam de pressões de curto prazo e sobrevivência de longo prazo. São organizações que gerenciam de forma equilibrada as atividades tradicionalmente geradoras de renda e que, do ponto de vista da inovação, buscam o incremental por meio do refinamento de produtos e serviços já existentes, com aquelas que exploram novas oportunidades e serão responsáveis por manter a vantagem competitiva da organização, e as fazem por meio de inovações radicais.

Se por um lado é consenso na literatura a necessidade de se balancear *exploitation* e *exploration*, tratando o equilíbrio entre as duas abordagens como fator primário para a sobrevivência e sucesso futuro da organização, por outro, não é nada claro o “como” se atingir esse balanço, especialmente no que diz respeito ao passo inicial rumo à ambidestria (KARRER; FLECK, 2015; GUPTA et al., 2006).

### 2.2.3 Tipos de ambidestria

Existe o indicativo na literatura que ambidestria pode ser praticada em mais de uma forma, ou seja, as organizações buscam ser ambidestras principalmente a partir de diferentes aspectos. A literatura é difusa e por vezes até contraditória no que diz respeito aos tipos de ambidestria, de forma mais ampla trata de quatro tipos: contextual, estrutural, comportamental e temporal. Para Simsek (2009) a ambidestria engloba duas dimensões: a temporal (sequencial  $\times$  simultâneo) e a estrutural (independente  $\times$  interdependente). Embora alguns autores como Raisch et al. (2009) adotem três tipos de classificação: sequencial, estrutural e contextual, nesta dissertação, adotaremos em nosso quadro teórico dois tipos genéricos: estrutural e contextual, inserindo o conceito de sequencial e também o conceito de temporal como subtipos do contextual, conforme Quadro 1, abaixo.

É importante destacar que os diferentes modelos não são necessariamente excludentes. O'Reilly e Tushman (2013) citam o exemplo da empresa HP em que funcionários descobriram que uma tinta usada em circuitos integrados poderia ser usada para impressoras a *laser* (ambidestria contextual). Essa descoberta culminou na criação uma nova unidade de negócio para desenvolver essa ideia (ambidestria estrutural). Esse exemplo reforça a ideia de que a separação estrutural e contextual é complementar (BENNER; TUSHMAN, 2015).

Quadro 1 - Tipos de Ambidestria

TIPOS DE AMBIDESTRIA	DESCRIÇÃO	ANCORAGEM TEÓRICA
<b>1. ESTRUTURAL</b>	Utilização de estruturas de negócios separadas para lidar com diferentes aspectos da inovação e evitar o conflito entre inovação radical e inovação incremental. A diferenciação abrange todo o sistema de gestão	Duncan, 1976; March, 1991; Tushman & O'Reilly, 1996; Benner & Tushman, 2003; Christensen & Raynor, 2003; O'Reilly & Tushman, 2004, 2008; Simsek et al, 2009; Raisch et al, 2009
<b>2. CONTEXTUAL</b>	Baseada em mecanismos comportamentais para superar as tensões e viabilizar, dentro de uma mesma unidade de negócio e estrutura organizacional, as atividades de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i>	Adler et al, 1999; Gibson & Birkinshaw, 2004; Leybourne & Sainter 2012; Raisch e Tushman, 2014; Parmentier & Picq, 2016
<b>2.1. Subtipo - TEMPORAL</b>	Os recursos são alocados entre distintas atividades, conforme a necessidade do momento, dedicando seu tempo entre as atividades de <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> .	Duncan, 1976; Gupta et al, 2006; Raish & Birkinshaw, 2008; Simsek et al, 2009; Markides & Chu, 2009; Durisin & Todorova, 2012; Agostini et al., 2014; Agostini et al., 2016
<b>2.2. Subtipo - COMPORTAMENTAL</b>	Os indivíduos, dentro de uma mesma unidade de negócio, podem se adaptar tanto às atividades de <i>exploitation</i> quanto às de <i>exploration</i>	Gibson & Birkinshaw, 2004; Jansen et al, 2009; Karrer e Fleck (2015)

Fonte: Desenvolvido pela autora.

#### 2.2.4 Ambidestria estrutural

O sucesso de uma organização em equilibrar devidamente suas atividades de *exploitation* e *exploration* é um dos desafios da gestão atual, porém, estudos empíricos mostram que algumas características são bastante relevantes para se atingir o alvo. A separação das unidades é uma delas e tem base em trabalhos do próprio Duncan (1976) como também de Lawrence e Lorsch (1973), pois permite que ocorra diferenciação nos processos, nas estruturas e na cultura. A separação estrutural está ligada a uma estratégia e tem lógica em situações de canibalização entre os projetos de inovação incremental e radical. O'Reilly e Tushman (2004) destacam que essa separação não se aplica a relação entre o nível executivo mais sênior, que se mantém integrado o que é reforçado por Jansen et al. (2005) que abordam essa questão sob a ótica de que unidades organizacionais que trabalham simultaneamente com as abordagens de *exploitation* e *exploration* têm estruturas descentralizadas e densamente conectadas.

Muitos autores enxergam a ambidestria como algo estrutural, entendendo que uma organização precisa ter uma unidade separada para que possa inovar de forma mais radical. O foco é ter unidades espacialmente separadas, autônomas e com pouca acoplação, dessa forma cada uma delas pode operar com sua própria lógica, *mindset* e capacidades. Se por um lado, as unidades de negócio essenciais são responsáveis pelo trabalho rotineiro e pela plena exploração de capacidades já existentes e conhecidas, por outro, as unidades de inovação são focadas em acompanhar e explorar tendências emergentes (MARTIN et al., 2019).

Para Urbinati et al. (2019) a separação estrutural favorece a aplicação de um novo modelo de negócio e o desenvolvimento de novas rotinas organizacionais, que são requisitos associados ao sucesso do desenvolvimento de inovações disruptivas. A diferenciação estrutural pode ser em uma base funcional, permitindo que cada subdivisão se concentre em sua respectiva tarefa, ou pode ser baseada em áreas de negócio, aumentando a capacidade de resposta de cada subdivisão para seu ambiente de tarefa local ou para sua base de cliente. Dessa forma, as organizações estariam melhor habilitadas para lidar com o ambiente de mudanças de maneira mais eficiente (TEMPELAAR, 2010).

Dentre as diversas linhas de pensamento sobre a separação estrutural, destacam-se duas vertentes que defendem a separação total, ou seja, a nova unidade não deve ter interferência da matriz e, assim conseguir desenvolver inovação disruptiva (CHRISTENSEN; RAYNOR, 2003) e outra linha que traz autores cuja sugestão é que, embora a unidade

separada consiga prospectar novas oportunidades, ela deve permanecer sob a gestão da empresa mãe (O'REILLY; TUSHMAN, 2004).

Para Markides e Chu (2009), embora a separação estrutural tenha ganhado bastante destaque após o trabalho de Christensen (1997), a teoria já era defendida por outros acadêmicos como, por exemplo, Porter, que alega que organizações que buscam crescimento ampliando sua área de atuação deveriam considerar a criação de unidades autônomas. Autores como Tushman e O'Reilly (2011) e Jansen et al. (2009) também sugerem a separação estrutural, embora assumam que ela possa gerar custos de coordenação entre as unidades, assim como o reforço da especialização, o que leva os times a reduzidas habilidades gerenciais para atuar de forma ambidestra (GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; MOM et al., 2009). Para Jansen et al. (2009) a separação estrutural é uma condição necessária para a ambidestria, mas não é suficiente, pois exige esforços de integração como interfaces interdepartamentais formalmente estabelecidas. Portanto, a gerência sênior, responsável pela alocação de recursos entre as diferentes unidades exerce uma função de integrador, o que pode ser considerada uma parte crítica no processo.

### **2.2.5 Ambidestria contextual**

Situação onde tanto o *exploitation* quanto o *exploration* são executadas na mesma organização ou unidade de negócio. Gibson e Birkinshaw (2004) definem ambidestria contextual como “a capacidade comportamental de demonstrar simultaneamente alinhamento e adaptabilidade em toda uma unidade de negócios”. Por alinhamento se entende a capacidade de trabalhar conjuntamente pelos mesmos objetivos e, adaptabilidade envolve reconfigurar atividades de forma rápida para endereçar mudanças no ambiente. O objetivo é estabelecer um contexto organizacional onde todos os times possam ter um comportamento ambidestro. A principal diferença, destacada pelos autores, com relação a ambidestria estrutural é que nesse caso é desenvolvido um conjunto de processos ou sistemas que investe o indivíduo de poder para fazer seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo entre demandas que conflitam por alinhamento e adaptabilidade sendo que ambas atividades são valorizadas e recompensadas. Brion et al. (2010) destaca que a liberdade de escolher em que problemas trabalhar e de forma independente é um pré-requisito para a inovação, assim como dar autonomia para o time de P&D é uma condição necessária para a organização inovar.

Dessa forma, é entendido como um modelo mais sustentável sem o ônus de se lidar com o custo de coordenação entre diferentes unidades, além de ser considerada um



direcionador chave para o desempenho no longo prazo. Tempelaar (2010) entende que a ambidestria contextual implica em uma diferenciação informal entre *exploitation* e *exploration*.

Estudos como os de Raisch et al. (2009) e Jansen et al. (2008), mostram que é possível a um único time desenvolver as competências necessárias para exercer as duas abordagens, desde que os indivíduos tenham papéis diferentes. Muitas pesquisas reconhecem o papel da estrutura organizacional no processo de desenvolvimento da ambidestria, porém, entendem que a base está na habilidade do indivíduo. Dessa forma, muitas organizações devem buscar o equilíbrio entre os aspectos organizacionais e os aspectos individuais, desenvolvendo políticas e/ou processos para que cada indivíduo tenha as capacidades necessárias.

#### 2.2.5.1 Ambidestria temporal

Essa abordagem faz referência à adaptação periódica pela qual a empresa passa em resposta às mudanças ambientais por meio do realinhamento de suas estruturas, estratégias e processos (MARTIN et al., 2019), sugerindo que ciclos intercalados entre *exploitation* e *exploration* são mais viáveis para a ambidestria de uma organização. Nesse tipo, pode ocorrer mudanças nas tarefas de uma unidade diariamente fazendo com que a empresa rompa com a instabilidade e, dessa forma, crie vantagens temporárias a partir de um equilíbrio pontuado, ou seja, ao invés da diferenciação, a empresa opta por percorrer tanto o *exploitation* quando o *exploration* (GUERRA, 2017).

Simsek et al. (2009) chamam de ambidestria cíclica essas sucessivas rodadas entre *exploitation* e *exploration* na mesma unidade de negócio que muitas vezes ocorre em virtude da escassez de recursos. Se o engajamento inicial é com foco no *exploration* para descobrir e criar novos modelos de negócio, depois, focam no *exploitation* para alavancar a replicação em alta escala. Teh (2014) enfatiza que independentemente da solução adotada para lidar com as tensões existentes entre as duas abordagens, *exploitation* e *exploration*, acontecerá inferências na arquitetura organizacional. Dentre as principais destacadas pelo autor está a implementação de competências organizacionais ambidestras via capacitação e engajamento do corpo gerencial sênior.

### 2.2.5.2 *Ambidestria comportamental*

Esse tipo é aplicável apenas a uma unidade de negócio. Gibson e Birkinshaw (2004) apontam que a integração é o mecanismo comportamental que permite à organização lidar com as duas abordagens dentro de uma mesma estrutura. Descrevem o que chamam de grupos que adotam estruturas orgânicas *versus* grupos que adotam estruturas mecânicas. Essa abordagem é reforçada por Tushman et al. (2010) que sugerem a possibilidade de alternância entre os modelos orgânicos cujo foco é atender as necessidades de *exploration* e os mecanicistas que visam abordar as necessidades de *exploitation*.

As estruturas mecânicas, em geral, são mais rígidas, com definições de tarefas e hierarquia. He e Wong (2004) relacionam a abordagem de *exploitation* com essas estruturas mecanicistas que têm sistemas fortemente conectados, caminhos contínuos, rotinas, controle, burocracia, mercados e tecnologias estáveis. Ou seja, seu principal foco é a melhoria de produtos em mercados já existentes. Por outro lado, as estruturas orgânicas se adaptam melhor a ambientes de mudanças e inovação pois se ajustam mais facilmente na redefinição de tarefas e estão relacionadas a sistemas de baixa conexão, novos caminhos, improvisação, autonomia, caos, mercados e tecnologias emergentes. Seu foco principal é em novos mercados e produtos.

Tanto o tipo temporal como o comportamental requerem líderes ou gerentes de unidades de negócio para dividir o planejamento de tempo para cada atividade e para separar os grupos de trabalho. Os tipos estrutural ou contextual estão alinhados com o fato de que as abordagens de *exploitation* e *exploration* exigem capacidades específicas em virtude de suas lógicas distintas.

Modelos híbridos também podem ocorrer, ou seja, situações onde a organização forma parcerias como, por exemplo, com universidades ou centros de pesquisa e desenvolvimento com o objetivo de fomentar as atividades de *exploration*, ou opta por terceirizar alguma atividade relacionada ao *exploitation* (TEH, 2014).

### 2.2.6 *As tensões entre exploitation e exploration*

Em geral, as pesquisas sobre *exploitation* e *exploration* as apresentam como duas abordagens incompatíveis uma vez que competem por recursos limitados; seus resultados são essencialmente diferentes e as rotinas e perfis organizacionais são distintos fazendo com que seja quase impossível buscar ambos ao mesmo tempo. Ou seja, segundo os argumentos que

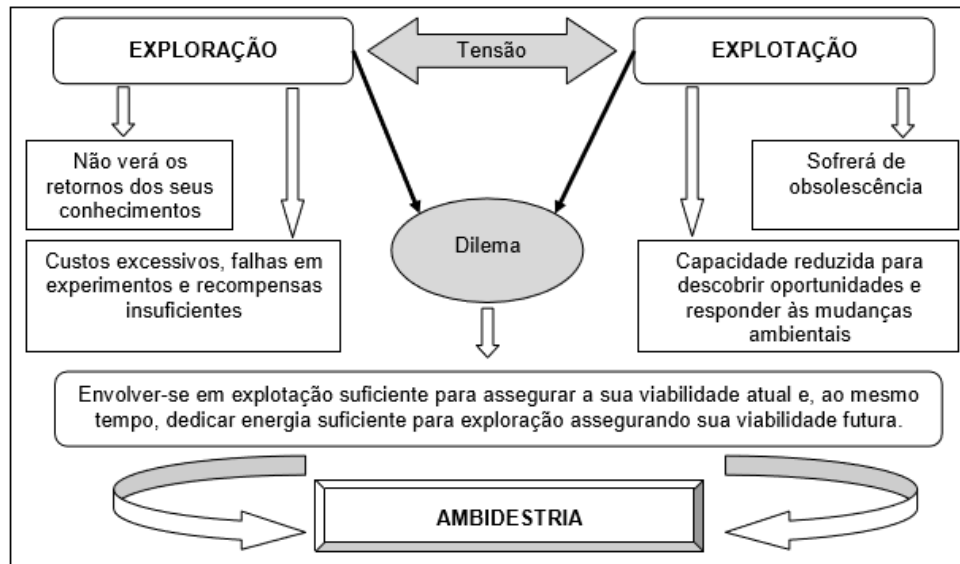
March (1991) usa, a interação entre as duas abordagens é um *continuum*, isto é, de soma zero, sendo o *exploitation* e o *exploration* duas extremidades (GUPTA et al., 2006).

Raisch e Birkinshaw (2008) argumentam que as atividades de *exploitation* e *exploration* exigem constantes *trade-offs* entre o alinhamento da organização, no sentido de explorar as competências que já existem e explorar novos conhecimentos para se manter competitiva. Esse *trade-off* é apontado por Levinthal e March (1993) como o dilema básico de uma organização que precisa ter o *exploitation* como base para a viabilidade do negócio atual e, ao mesmo tempo, assegurar a viabilidade futura do negócio por meio do desenvolvimento do *exploration*. Isso faz com que na maioria das vezes a organização privilegie as ações de *exploitation* dada sua característica mais imediatista, criando assim um viés míope. A diferenciação entre as duas abordagens relaciona-se com a forma como a organização aprende, uma vez que a aquisição de novos conhecimentos são pontos chaves tanto no *exploitation* quanto no *exploration*. Brion et al. (2010) destacam que explorar novas possibilidades exige tomada de risco, ainda que seu retorno seja incerto e por vezes negativo e que os gestores devem incentivar o desenvolvimento dessa prática dando o exemplo e tolerando as falhas. Martin et al. (2019) entendem que no nível sistêmico, as organizações enfrentam conflitos entre demandas de curto e longo prazo; no nível da unidade, esses conflitos originam-se nos diferentes grupos organizacionais com ideias, demandas, habilidades, interesses ou recursos diferentes. Já no nível individual, os conflitos são resultado dos vários papéis, associações e perspectivas. Para os autores, mais do que administrar essas tensões, contradições e conflitos, faz-se necessário equilibrá-las. Simsek (2009) enfatiza que as práticas de recursos humanos necessitam explicitar a importância da inovação, do trabalho em equipe e da flexibilidade como viabilizadores de uma cultura organizacional que gere as mudanças demandadas no processo de se tornar ambidestra. Gibson e Birkinshaw (2004) propõem que as tensões têm que ser resolvidas no nível individual, por meio de um contexto organizacional que encoraje os indivíduos a integrar as atividades das duas abordagens. Esses indivíduos devem julgar por si próprios como dividir seu tempo da melhor forma entre as demandas contraditórias.

Em sua pesquisa, Gupta et al. (2006) trazem diferentes entendimentos para as duas abordagens e optam por seguir a linha de March (1991) apoiando que ambas as situações incluem algum aprendizado. Pois, mesmo em situações onde a empresa apenas replica ações passadas, isso contribui para a redução da curva de aprendizado por meio da experiência acumulada. Enquanto na abordagem do *exploitation* a capacitação e valorização do conhecimento interno são os pilares de sustentação, no *exploration* a busca por conhecimento

vai além dos domínios internos da organização. A figura abaixo expõe a tensão entre as abordagens de *exploitation* e *exploration*.

Figura 2 - Tensão entre exploitation e exploration



Fonte: Santos (2014).

March (1991) destaca que a abordagem do *exploration* é mais vulnerável do que o *exploitation*, pois seu retorno é menos certo, mais demorado e do ponto de vista organizacional, mais distante do local da ação e adaptação. Ou seja, as consequências do *exploitation* são mais rápidas e precisas enquanto que os esforços relacionados à descoberta de novas ideias são mais difusos. Um ponto a ser frisado é a necessidade de se fazer rapidamente a *exploitation* dos esforços de *exploration* da organização para que ela não se torne vulnerável a imitações e/ou melhorias nos produtos ou serviços dos concorrentes, e assim, evitar desperdício de tempo e recurso em atividades de *exploration* sem obter a eficiência e os ganhos trazidos pelas iniciativas de *exploitation* (JANSEN et al., 2005).

Para Tushman e O'Reilly (1996) habilidades organizacionais e de gerenciamento para competir em mercados maduros e ao mesmo tempo desenvolver novos produtos e serviços é o teste real de liderança no que diz respeito a se adequar à estratégia, estrutura, cultura e processos ao mesmo tempo em que se prepara para o que autores chamam de revoluções inevitáveis requeridas pelas descontínuas mudanças do ambiente, ou seja, ser ambidestro. Nesse cenário, pessoas em funções de liderança assumem o papel de arquitetos organizacionais, desenhando suas unidades de forma que melhor atenda os desafios estratégicos. Lis et al. (2018) citam que autores como Wang e Jiang (2009), Güttel et al. (2015) e Fernández-Pérez de La Lastra et al. (2017) associam a ambidestria ao capital

intelectual e aos diferentes níveis organizacionais. Entendem que focar somente na perspectiva da organização como um todo não é suficiente e que se faz necessário envolver os níveis mais baixos da empresa, desde gerentes até indivíduos. Características individuais dos funcionários de uma organização têm grande influência nas atividades de *exploitation* e *exploration*. Portanto, do ponto de vista da ambidestria organizacional, a autora destaca que funcionários com histórico de trabalho na mesma empresa tendem a favorecer as atividades de *exploitation* enquanto times formados por pessoas com experiência profissional em diferentes empresas e com ideias originais e contatos externos facilitam as atividades de *exploration*. Hoang e Rothaermel (2010) contrapõe que equipes multidisciplinares por si só podem não ser suficientes para a aprendizagem organizacional. Para O'Reilly e Tushman (2004) organizações ambidestras pedem por líderes ambidestros, ou seja, aqueles funcionários raros da alta liderança que conseguem enxergar e serem sensíveis as necessidades de diferentes tipos de negócios e realizarem os *trade-offs* devidos.

Se por um lado a inovação radical pede por novos conhecimentos e diferentes sistemas de gestão e avaliação, por outro, a inovação incremental ocorre via processos de inovação pautados por avaliações em pontos de decisão pré-definidos (*gates*), com sistema de geração e registro de ideias abertos. Dada a necessidade de se desenvolver características distintas para que a inovação radical aconteça é importante que a empresa tenha um projeto organizacional coerente e que se articule com os diferentes atores dentro da organização para que a inovação de fato se efetive.

### 2.3 FUNÇÃO INOVAÇÃO

Embora a teoria organizacional trabalhe a noção de função organizacional há muito tempo, ainda hoje não contamos com uma definição formal do que de fato é. Para Salerno e Gomes (2018) “[...] uma função organizacional pode ser enquadrada como uma noção primitiva, ou seja, aquela que todos se referem, todas a entendem, mas ela não é formalizada [...]”. Uma função organizacional tem um mandato específico e por isso consolida conhecimento, articula com outros agentes para angariar recursos que a possibilitem exercer esse mandato e é referência na empresa para tratar assuntos relacionados ao seu campo de conhecimento. Gina O'Connor em sua nota de prefácio do livro “Gestão da Inovação Mais Radical” diz que a posição que a função exerce na hierarquia organizacional é um indicativo de sua importância e, conseqüentemente, de sua prioridade para a empresa, o que se traduz em recursos recebidos. Se a atenção às necessidades de processos já maduros que exigem

mudanças incrementais em produtos amplamente ofertados podem, por um lado, ser bem atendidos por uma abordagem de processos, por outro lado, as funções ainda são consideradas como um meio organizacional assertivo para situações onde o acúmulo de conhecimento, seja ele explícito ou tácito, são requeridos e torna-se uma referência na empresa para assuntos relacionados a esse campo de conhecimento (SALERNO; GOMES, 2018).

No que diz respeito à função inovação (FI), segundo os autores acima citados, podemos considerá-la como “aquela que assume o mandato de desenvolver e comercializar bens e serviços baseados em novas plataformas de negócios oriundas de inovação mais radical”. É uma função que se concentra no futuro da organização e, portanto, considera questões além do presente, enfrentando desafios para se tornar perene o que, muitas vezes, é refletido na dificuldade de mostrar os resultados obtidos. Este grupo tem suas especificidades no que diz respeito às responsabilidades, métricas, processos, recursos e governança.

O’Connor, em sua nota de prefácio, continua sua reflexão dizendo que que a função de um CIO (*Chief Innovation Officer*)<sup>3</sup> se divide em duas responsabilidades. A primeira é o gerenciamento da função inovação e a segunda é o gerenciamento da interface da inovação com o resto da organização.

Gerenciar a função inovação significa supervisionar a saúde e a atividade do portfólio de IR, além de monitorar todos os elementos do sistema de gerenciamento de IR. Para nós, isso quer dizer assegurar que as funções necessárias para gerenciar o portfólio estejam definidas e preenchidas por pessoas com as experiências e habilidades certas; que elas sejam recompensadas adequadamente, já que seu trabalho tem um resultado muito mais incerto que a maioria das outras funções na organização; que os processos usados para gerenciamento de projetos sejam os corretos. (Pág. XI)

Gerenciar a interface com o resto da organização significa assegurar que a inovação permaneça no plano organizacional e seja vista como imperativa, com seu portfólio ligado à intenção estratégica da firma e, de fato, esteja fundamentando esta, que os recursos adequados estejam alocados, mesmo existindo uma competição por recursos com as necessidades urgentes que a organização esteja enfrentando, e que os projetos passando pela função inovação sejam recebidos com sucesso pelas funções operacionais da firma quando forem negócios suficientemente maduro. (Pág. XII)

Para O’Connor et al. (2008) essa função é emergente e tem ganhado força nos últimos anos com uma crescente formalização de cargos voltados à gestão da inovação. Salerno e Gomes (2018) informam que essa função nasceu nos EUA na virada do milênio e os primeiros exemplos no Brasil começaram a surgir depois de 2005.

---

<sup>3</sup> É importante destacar que as nomenclaturas dos cargos diferem de empresa para empresa, mas as implicações não. Ou seja, o CIO é um profissional que será responsável pela inovação além da chamada tradicional atividade de extensão da linha de produto, incorporando a invenção e criação de novos negócios.

É necessário enfatizar que essa função não tem todos os recursos necessários para cumprir por completo seu papel, por isso, é considerada uma função-rede, ou seja, uma função que embora tenha um mandato não tem os recursos necessário para realizá-lo, depende das atividades de outras funções organizacionais para que consiga efetivamente cumpri-lo (SALERNO; GOMES, 2018). A necessidade desta articulação é reforçada por O'Connor et al. (2008) que apontam o funcionamento em rede como uma das lacunas na FI, uma vez que se trata de uma função organizacional que precisa de outras áreas para obtenção dos recursos. A função inovação tende a ser mais frágil que outras funções organizacionais amplamente estabelecidas como as tradicionais Marketing, Finanças e RH, pois é uma função criada há pouco tempo, que atua em parceria com outras funções para angariar recursos delas e, em geral, não entrega resultados no curto prazo – dependendo da indústria em que a empresa atua pode levar décadas para entregar algo maduro. Isto é ainda mais acentuado quando se leva em consideração que a função inovação pode conduzir iniciativas com potencial de tornar irrelevantes os negócios atuais, incluindo produtos geradores de receita, com grandes margens de lucro. Para Salerno e Gomes (2018) “por mais que uma função seja perene frente a um projeto, perenidade absoluta não existe. A função inovação tende a viver crises persistentes, sendo questionada implícita ou explicitamente, particularmente no tocante à captura de recursos de orçamento e na sua justificativa, pois, a não ser por muita sorte, não vai dar resultados de curto prazo”.

Bagno (2014) destaca que “a função inovação nasce da necessidade de se sistematizar inovações radicais, mas o suporte a inovações incrementais ou mesmo à rotina organizacional podem ser alavancas importantes no processo de legitimação”. Se a inovação incremental se associa a características mais relacionadas a padronização, alta volumetria e linearidade nos processos, por outro lado, a inovação mais radical pode ser associada a produtos com maior incerteza no processo. Dessa forma é possível relacionar a FI ao conceito de ambidestria organizacional que como explicitado anteriormente mostra a importância de a empresa realizar bem tanto as atividades relacionadas a inovação incremental quanto as relacionadas a inovação mais radical. Se por um lado a empresa usa os conhecimentos acumulados ao longo do tempo para desenvolver produtos por meio de avanços em tecnologias já conhecidas, por outro, usa conhecimentos novos que não se encontram sob domínio dos times internos para buscar inovações mais radicais. No entanto, tornar a inovação radical sistemática e perene não é fácil e exige competências e estruturas distintas. O que, de fato, associa ao conceito de função inovação (FI) na visão de O'Connor et al. (2008) é a constituição de uma unidade de inovação radical. Caso contrário, pode acontecer o que Salerno e Gomes (2018) chamam de

organização por projeto, que embora tenha recursos e gestão particular, não é perene uma vez que no fim do projeto ela é desmobilizada e o conhecimento obtido não é acumulado em um *locus* e sim em cada indivíduo. Na visão dos autores, inovar de forma mais radical é difícil e por isso o conhecimento adquirido precisa ser acumulado ao invés de dispersado, dessa forma justificam a existência de uma “unidade organizacional com mandato específico e exclusivo voltado à inovação mais radical”.



### 3 METODOLOGIA

O interesse inicial desse trabalho foi acompanhar e entender como a liderança na empresa tem lidado com o desafio de manter uma operação lucrativa com o negócio existente ao mesmo tempo em que é confrontada com a necessidade de pensar em novos produtos, serviços ou mercados para manter a perenidade do negócio. A configuração do caso é para a indústria financeira.

O setor financeiro é atraente para pesquisa pois historicamente se apresenta, como destacado por Campanella et al. (2016), “ideal para estudo devido sua natureza, tamanho e importância, mas também devido às restrições regulatórias que enfrenta em relação ao escopo de sua missão, os quais afetam a busca por novas oportunidades”. Instituições financeiras são pilares fundamentais das economias modernas e segundo os autores acima citados, o setor bancário é caracterizado por grandes corporações com inovações, sejam elas organizacionais ou tecnológicas, cada vez mais constantes na prestação de serviços aos consumidores.

O mercado cada vez mais liberal representado pela entrada de novos competidores que usam tecnologias emergentes somado às novas estruturas organizacionais, em um sistema financeiro caracterizado por produtos e serviços que se tornaram *commodities*, tem sido um estímulo à inovação nas empresas incumbentes.

Este contexto nos conduziu a uma revisão bibliográfica indagando a respeito de como a estrutura organizacional beneficia ou prejudica a inovação mais radical nas organizações. Entendemos estrutura organizacional como um projeto onde define-se a base de funcionamento da empresa, da produção e, mais especificamente, do trabalho. Essa estrutura precisa ser reforçada por sistema de apoios e espaços organizacionais que discutam problemas, avalie o passado e o presente e projete ações futuras, o que a literatura nomeia como projeto organizacional (SALERNO, 1999).

Partindo dessa problemática, fez-se necessário uma revisão da literatura sobre inovação, estruturas/projetos organizacionais e ambidestria organizacional por meio de seleção das fontes de pesquisa *Web of Science*, *Scopus* e *Google Acadêmico*. No entanto, material disponibilizado na internet, capítulos de livros, dissertações de mestrado, teses de doutorado e publicações em congressos também foram usados no desenvolvimento do trabalho. Em algumas situações fez-se necessário realizar buscas reversas em alguns artigos identificados durante a leitura dos *papers*.

Para a fase empírica desse estudo, optou-se por uma pesquisa qualitativa, de caráter predominantemente indutivo por meio de estudo de caso único.

Para Yin (2001), “um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos”. Estudos de casos podem ser sobre grupos, sobre uma organização ou casos dentro de casos (onde uma organização tem múltiplos casos ou um determinado processo que apresenta múltiplas fases). Um estudo de caso pode ter diversos níveis de análise, neste trabalho nosso foco é a empresa.

A abordagem de estudo de caso único, na visão da literatura qualitativa tradicional, pode ser justificada em situações que envolvam um exemplo único e possibilita explorar com mais profundidade questões sobre “como as coisas acontecem” do que perguntas como “o que” e “quanto”. Yin (2003) enfatiza que um estudo de caso único é aconselhável quando o pesquisador quer estudar, por exemplo, uma pessoa ou grupo de pessoas, o que pode possibilitar tanto o questionamento de teorias existentes quanto a exploração de novas. Mello et al. (2016) se alinham a essa justificativa elencando três situações onde se pode aplicar o método:

- I) Situações onde o pesquisador deseja investigar o processo de como um determinado fenômeno acontece;
- II) Quando é possível comparar os resultados de diferentes situações ao longo do tempo, ao mesmo tempo em que é possível controlar recursos estáveis da empresa, como a cultura organizacional. Com isso, mitiga-se a desvantagem da fraca generalização frequentemente atribuída a um estudo de caso único e contribui para a validade interna do projeto e;
- III) Permite o aprofundamento no trabalho de campo com a obtenção de dados com maior qualidade e confidencialidade.

Langley (1999) parte da visão de que existem dois tipos de pensamento subjacentes em pesquisa qualitativa: abordagem de variância e abordagem de processo, destacando a importância de se olhar para o segundo tipo como algo que envolve uma compreensão diferente sobre como as coisas evoluem ao longo do tempo, baseada em fluxos de atividades e eventos. A autora exemplifica sua linha de pensamento citando duas possíveis formas de explicar inovação: uma por meio do exame de fatores que podem estar correlacionados com ela (abordagem de variância) ou perguntando quais são as atividades nas quais alguém precisa se envolver ao longo do tempo para produzi-la (abordagem por processo). Entende que um dos princípios de processo é a necessidade de estudar as coisas ao longo do tempo, o que

requer dados longitudinais avançados e que se ajustem ao período dos processos estudados, por exemplo, se estiver usando entrevistas é importante falar com pessoas sobre eventos específicos que aconteceram no passado, mas se estiver interessado nas interpretações ou cognições das pessoas e como elas evoluíram, é preciso fazer entrevistas em tempo real, à medida em que esses processos vão evoluindo, portanto, os dados devem atender à necessidade do projeto. Pesquisadores de processo buscam entender e explicar o mundo em termos de eventos interligados, atividade, temporalidade e fluxo e não em termos de variância e relacionamento entre variáveis dependentes e independentes (Langley et al., 2013). É importante destacar que o significado de “processo” neste contexto é uma referência a eventos ao longo do tempo.

Nesta dissertação seguiremos a abordagem processual enfatizada por Langley (1999), referência de maior relevância nesse assunto e cuja implicação teórica leva a explicação dos eventos organizacionais (GEHMAN et al, 2018).

Para amparar o estudo de caso foram realizadas 11 entrevistas, com roteiro semiestruturado, além de dados secundários obtidos em fontes públicas como entrevistas em veículos de imprensa e observação (autora como *insider*). A pesquisa foi conduzida pela autora que também exerce a função de pesquisadora no Departamento de Inovação da empresa. Para Vickers (2019), em um processo chamado *at-home ethnography* (AHE), um *insider* é potencialmente melhor do que um *outsider* para investigar e interpretar eventos, pois seu acesso e conhecimento se torna uma virtude para a pesquisa. Esta participação privilegiada é um dos pontos que diferenciam o AHE da etnografia como conceito tradicionalmente conhecido e Vickers (2019) cita uma metáfora para exemplificar a diferença, onde o “pesquisador como um canoieiro que vê a cena de maneira diferente do observador em pé na margem do rio”. No entanto, reforça que essa abordagem preza pela necessidade de uma consciência crítica, analítica e autoconsciente, o que a deixa em conformidade com o que sugere Eisenhardt (1989) que enfatiza a exigência de alguns cuidados nos mecanismos de coleta dos dados, como, por exemplo, procedimentos de coletas múltiplos que permitem resultados mais robustos e que segundo a autora é uma característica inerente à pesquisa qualitativa.

### 3.1 COLETA DOS DADOS

Diversas fontes de dados foram acessadas: entrevistas, *press releases*, *sites*, reportagens em mídia escrita e observação participante longitudinal da autora (*Insider* há sete anos no departamento de inovação da empresa estudada). Dessa forma, obtivemos a triangulação das fontes que resulta em informações mais precisas e robustas.

Langley diz que é muito difícil responder sobre quando se deve parar a coleta de dados e enfatiza que qualquer ponto de parada é arbitrário (GEHMAN et al., 2018). Nesta dissertação, a fonte primária de coleta foi composta por 11 entrevistas semiestruturadas, conforme Tabela 1, com perguntas abertas, realizadas durante dois meses e a decisão de finalizar a coleta dos dados via entrevista foi em virtude da identificação de um padrão de similaridade nas respostas. Adicionou-se ao entendimento contextual a experiência da autora como pesquisadora do Departamento de Inovação da Organização.

Tabela 1 - Perfil dos Entrevistados

ID	CARGO	ÁREA	TEMPO NA EMPRESA
E1	Gerente Sênior	Inovação	7 anos
E2	Diretor	Inovação	12 anos
E3	Gerente	Negócio	4 anos
E4	Gerente	Inovação	4 anos
E5	Gerente	Inovação	10 anos
E6	Diretor	Negócio	12 anos
E7	Analista	Negócio	14 anos
E8	Gerente Sênior	Negócio	11 anos
E9	Consultor	Externo	6 anos *
E10	Diretor	Negócio	14 anos
E11	Gerente	Negócio	6 anos

\* Tempo de parceria com a empresa

Fonte: elaborado pela autora

Os entrevistados foram pessoas que se enquadravam nos seguintes critérios: a) atuação direta e em caráter de exclusivamente em iniciativas de inovação e; b) ter atuado em iniciativas de inovação de forma consistente ou em momentos específicos durante o período de desenvolvimento da estratégia de inovação, possuindo assim o histórico recente dos

direcionadores estratégicos adotados pela Organização. Essa escolha se deve à importância que esses indivíduos exerceram ou exercem no processo de tomada de decisão relacionado às estratégias e mecanismos de gestão da inovação, bem como o entendimento da visão e *mindset* organizacional. Seguindo a sugestão de Eisenhardt e Graebner (2007), com o objetivo de mitigar os desafios de viés da entrevista, foi inserida uma entrevista com um “observador externo” que exerce função de consultoria para a Organização desde o início do processo de transformação na gestão da inovação.

As entrevistas se iniciaram com membros da liderança do Departamento de Inovação, na sequência abordamos gerentes e analista responsáveis por iniciativas de inovação dentro do Departamento de Inovação e em áreas de negócio relacionadas aos projetos de inovação. Foram usadas também amostras *snowball*, técnica de amostragem não probabilística em que os sujeitos envolvidos no estudo sugerem outros participantes, para identificar outros potenciais entrevistados. Este procedimento rendeu três entrevistas.

As entrevistas foram iniciadas com perguntas pessoais como formação acadêmica, trajetória na empresa e função atual. Com o propósito de obter informações completas foram pedidos mais detalhes quando as respostas foram breves ou quando surgiram novas linhas de narrativa. Todas as entrevistas foram gravadas e transcritas pela própria autora.

No que diz respeito aos vieses dos participantes, tentamos mitigá-lo de três formas:

- a) entrevistando pessoas de diferentes níveis hierárquicos e um consultor externo envolvido nas iniciativas de inovação, especialmente em iniciativas de inovação aberta;
- b) triangulando dados dos diferentes entrevistados e fontes como reportagens veiculadas em mídia aberta;
- c) anonimato dos entrevistados.

### 3.2 ANÁLISE DOS DADOS

Seguindo as recomendações de Langley (1999) para construção de teoria em casos únicos, nos concentramos nas relações temporais entre os eventos em sequência para desenvolver a teoria do processo.

Para a análise dos resultados adaptou-se a técnica de análise de conteúdo de Bardin (2016). Seguindo as etapas sugeridas pela autora, o trabalho passou pela:

- a) pré-análise;

- b) exploração do material;
- c) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

Na etapa de pré-análise, cujo objetivo é tornar o material operacional, as entrevistas foram transcritas e constituíram o *corpus* do trabalho, na sequência a leitura com ênfase na elaboração de proposições e objetivos com base em teorias conhecidas. Trata-se de uma organização constituída por quatro etapas: 1) leitura flutuante (estabelecimento de contato com os documentos que trazem os dados coletados; 2) seleção dos documentos (demarcação do que será analisado); 3) formulação das hipóteses e objetivos e 4) referenciação dos índices e elaboração de indicadores (determinação de indicadores por meio de recortes de texto nos documentos de análise).

Já a fase de exploração consiste na categorização e identificação dos temas resultando em categorias de contexto e análise e identificando as categorias de registro e de análise. Para Bardin (2016), a codificação corresponde a transformação pela qual o dado bruto passa, seja por meio de recorte, agregação e/ou enumeração, permitindo, dessa forma, se chegar a uma representação do conteúdo.

Após essa organização inicial dos dados partiu-se para a construção da narrativa detalhada do caso ligando as evidências aos pressupostos teóricos discutido na revisão bibliográfica que discutiu sobre as diferentes configurações organizacionais para inovação incremental e radical. O foco das entrevistas era identificar tais características, para apoiar o desenvolvimento da narrativa organizamos os dados nas seguintes categorias:

- a) objetivo da inovação (identificação da intenção estratégica: incremental ou radical, seleção de oportunidades);
- b) estrutura organizacional;
- c) processo de gestão de projeto;
- d) *mindset* (visão estratégica, composição dos times, alocação em projetos e funções);
- e) investimento e foco de retorno.

Durante esta fase, identificou-se o surgimento do conceito teórico relacionado à função organizacional inovação (FI) e, portanto, foi inserido um tópico sobre o assunto posteriormente no referencial teórico. Essa abordagem está alinhada com métodos de estudo de caso processuais (LANGLEY, 1999).

A terceira fase relaciona-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação. É onde é realizada a condensação e o destaque das informações para análise, resultando em

interpretações inferenciais. Segundo Bardin (2016) é o momento da intuição, da análise reflexiva e crítica e compõe o capítulo 4 - Narrativa e Análise do Caso, deste trabalho.

### 3.3 ROTEIRO DAS ENTREVISTAS SEMI-ESTRUTURADAS

As perguntas abaixo listadas foram endereçadas com cada entrevistado por meio de entrevistas presenciais, individuais e gravadas. As entrevistas foram realizadas entre dezembro de 2019 e fevereiro de 2020 e o tempo de entrevista variou entre 16 e 57 minutos.

Em apenas uma entrevista, com um agente externo, o roteiro não foi seguindo por completo, em virtude do desconhecimento de algumas dinâmicas internas da Organização para amparar a resposta.

Embora cada questão do roteiro estivesse associada a um ou mais elemento teórico comentado no capítulo de referência bibliográfica, as entrevistas foram conduzidas com flexibilidade, atentando-se ao fato de não a tornar impeditiva para novas ideias e conceitos.

- 1) Você poderia me contar como está estruturado o processo/projetos de inovação na empresa? São adotadas metodologias como *stage-gates*, *learning plan*, gestão ágil, etc.?
- 2) É sempre assim que acontece ou em alguma situação específica isso pode mudar? (Você pode citar um exemplo?)
- 3) A empresa tem uma definição formal do que é inovação incremental e radical? (Se não tiver: qual a sua definição?)
- 4) Qual a sua percepção a respeito do peso/importância que a empresa dá para inovação incremental e inovação radical?
- 5) Tem havido projetos mais radicais? Dê um exemplo. Se sim, me conte como foi a trajetória desse projeto, de onde surgiu, quanto tempo levou para implementar, as dificuldades enfrentadas. (Caso não tenha sido entregue, por que não foi para frente?)
- 6) Se não, por que a empresa só faz projetos de inovação incremental?
- 7) Os mesmos times podem atuar tanto em projetos de inovação incremental quanto radical ou são equipes separadas?
- 8) Como acontece a avaliação dos projetos de inovação? Quais parâmetros são usados?
- 9) Como é o orçamento dos projetos de inovação?
- 10) Quem são as pessoas que participam desses projetos? Como elas são avaliadas?

- 11) Na sua opinião, o banco tem se empenhado em incentivar as pessoas a buscarem inovar de forma mais radical? Você poderia citar algumas iniciativas que ilustre sua opinião?
- 12) O que você considera como principal obstáculo ou dificuldade para que a empresa inove de forma mais radical?
- 13) Qual o processo que a empresa usa para identificar novas tecnologias, comportamentos, modelos de negócio?
- 14) Como acontecem as articulações com agentes externos para criar valor?  
(Universidades, institutos de pesquisa, etc.)

### **Comentários da banca**

Foi solicitado pela banca a alteração da descrição da pesquisa retirando a especificação da mesma como aderente ao de pesquisa processual. Esse pedido se dá uma vez que a estrutura e o roteiro buscam caracterizar o sistema de gestão da inovação mais alinhado à abordagem do *design Science*.



#### 4 NARRATIVA E ANÁLISE DO CASO

Instituições financeiras clássicas nasceram em um mundo onde a presença física ampla e pulverizada gerava vantagem competitiva. Agora, trabalham para se adaptar a um mundo digital, por meio de projetos robustos de transformação ou pela criação de instituições totalmente digitais partindo de uma plataforma inteiramente nova que já nasce como um modelo de negócio nativo digital.

A atuação dos órgãos reguladores também é um fator que ano a ano vem gerando inovação no setor. Após a crise de 2008, também conhecida como a crise das hipotecas (*subprime*) nos Estados Unidos e considerada como a crise mais severa dos últimos anos, antes do surgimento da pandemia global originada pelo coronavírus (COVID-19)<sup>4</sup>, os órgãos reguladores do mundo todo reforçaram a criação de mecanismos que, por um lado aumentam o rigor de controle de risco e, por outro, incentivam a competição na indústria. No Brasil, esse cenário é ainda mais desafiador, pois a indústria financeira é altamente concentrada e o Banco Central (BACEN) tem atuado fortemente em diretrizes de incentivo a inovação, como, por exemplo, a norma que instituirá o *Open Banking*<sup>5</sup> no país. Outra iniciativa significativa foi a consulta pública para criar um ambiente controlado de testes para inovação de produtos financeiros, especialmente serviços de pagamentos, o chamado *sandbox* regulatório. Esse projeto permite que *fintechs*, por exemplo, testem inovações (produtos, serviços ou modelos de negócio) com clientes reais em um ambiente controlado pelo Bacen.

Fatores como a conjuntura atual de mercados cada vez mais abertos; aspectos regulatórios favoráveis à competição; foco em cortes de custos e uma mistura de pelo menos três diferentes gerações de consumidores, pede por corporações atentas a direcionadores de inovação. Goffin e Mitchell (2005) destacam quatro desses indicadores: avanços tecnológicos, mudança dos consumidores e de suas necessidades, intensificação da competição e mudança no ambiente de negócios. Como falado na Introdução dessa dissertação, esses quatro elementos estão fortemente presentes na dinâmica de mercado da empresa estudada neste caso e justificam as ações tomadas ao longo de quase uma década sugerindo que a empresa tem investido recursos para melhorar seu desempenho de inovação.

---

<sup>4</sup> No momento em que está dissertação foi escrita, a Pandemia ainda se desenvolvia globalmente e, embora não se tivesse números finais, economistas do mundo inteiro já a classificavam como a pior crise econômica da história.

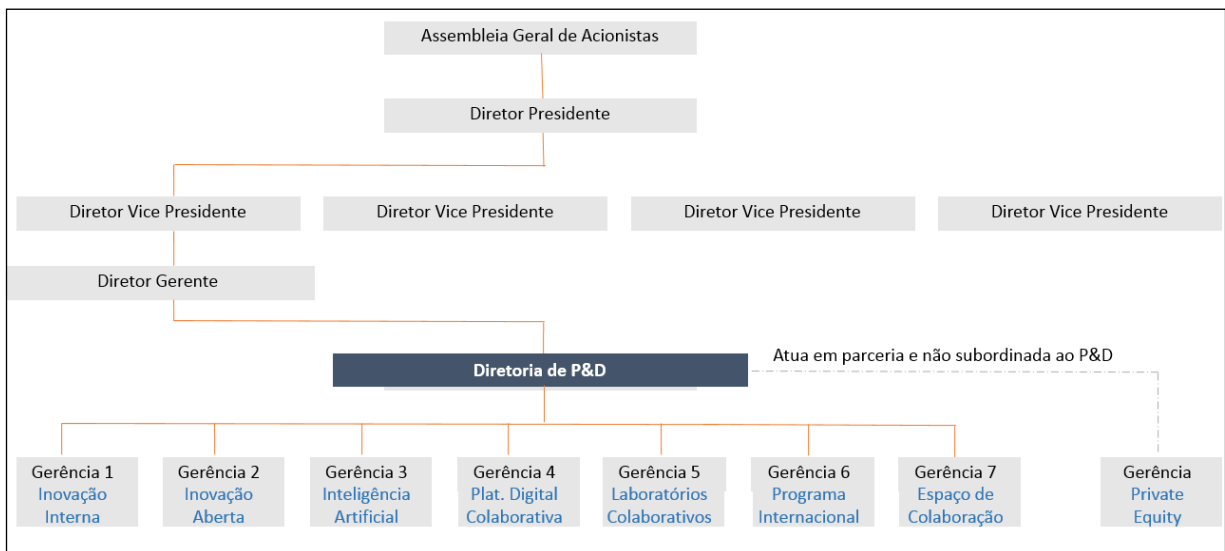
<sup>5</sup> Iniciativa desenvolvida para melhorar a dinâmica da competição no mercado, estimular a inovação no mercado financeiro e prover aos usuários serviços melhores e mais transparentes. Exige que bancos compartilhem dados dos clientes de forma padronizada para provedores de serviços e *fintechs*, mediante o consentimento do usuário.

A escolha do caso se deu essencialmente por dois motivos: primeiro, por se adequar ao construto de pesquisa definido, ou seja, pretende-se com a análise do caso, estudar como a empresa tem gerido sua estrutura de inovação de forma a desenvolver um portfólio de apostas que, além dos projetos de inovação incremental rotineiros também busque iniciativas de inovação mais radical de forma sistemática e, segundo, pelo acesso a um grupo de pessoas com a responsabilidade de estimular a “transformação do discurso em prática” no que diz respeito à inovação na Organização estudada, como analistas, gerentes sêniores, superintendentes e diretores.

#### 4.1 ESTRUTURA E GESTÃO ORGANIZACIONAL

A visão geral da estrutura organizacional da empresa é representada na figura abaixo, com destaque para a estrutura da Diretoria de Inovação, área que detém o mandato, à luz do projeto organizacional, das iniciativas para estimular inovação, seja incremental ou radical, na prática.

Figura 3 - Visão geral da estrutura organizacional da empresa



Fonte: Desenvolvido pela autora com base em informações divulgadas pela empresa na mídia.

A Diretoria de Inovação é composta por 7 gerências e tem aproximadamente 114 funcionários dedicados às atividades de pesquisa e desenvolvimento de produtos e serviços. Em 2011 iniciou um processo de alteração de sua estrutura de inovação, atuando para transforma-la em algo que pertença a toda a Organização e não somente a um grupo específico dentro de um departamento de P&D. A primeira grande decisão tomada pela

empresa foi a de que antes de investir em inovação aberta por meio da cooperação com outras empresas e, que do início para o meio da década atual, após o trabalho de Chesbrough (2003), já era tópico bastante discutido nas grandes empresas, precisava “inovar de dentro para fora”. O passo inicial dessa mudança na forma de atuação do Departamento de Inovação deu-se início formalmente no final de 2012 por meio de uma iniciativa que envolvia grupos de diferentes áreas estratégicas (canal, produto e segmentos) para fomentar a criação de oportunidades de negócio e atuar também como multiplicador da cultura da inovação por toda a Organização. Neste formato, os funcionários de diferentes áreas de negócio são estimulados a práticas relacionadas a criatividade e empreendedorismo e, dessa forma, dissemina-se a cultura da inovação para todos. Isto resultou na abertura de uma agenda de inovação dentro da instituição de forma corporativa e estruturada, culminando em uma série de ações como a construção de uma governança e a criação de um comitê executivo de inovação que mensalmente reúne os principais executivos da instituição para discutir e deliberar projetos de inovação. Esse envolvimento de diretores das áreas de negócio trouxe, na visão de muitos entrevistados, o senso de responsabilidade e compromisso com os projetos de inovação que, até então, era responsabilidade majoritária do Departamento de Inovação.

Eu costumo brincar que é antes de 2013 e depois de 2013. Antes de 2013 era solto, cada departamento tinha que, se achasse que tivesse sentido ter uma área de inovação, tinha sua área e não tinha uma política corporativa de inovação, de termos assim, inovação quando eu falo, deixa eu deixar bem claro, inovação como um todo porque o que tinha era um olhar muito forte em inovação tecnológica que o Departamento de Inovação sempre fez isso e muito bem, então de 2013 para cá o que o Departamento de Inovação [...] foi sempre dar o tom de forma corporativa de onde a gente que ir, só que cada unidade de negócio que são os departamentos tem a sua liberdade para atuar dentro daquele *driver* estratégico (Gerente Sênior de área de negócio).

O que eu me recorro de memória é que se começou com [...] uma maneira de transversalmente tentar inovação de maneira multidisciplinar envolvendo várias unidades de negócio e várias áreas especialistas nos departamentos como uma maneira de você testar outras possibilidades além daquilo que está estabelecido dentro dos processos de cada unidade, de cada departamento. Então, ali acho que foi um ensaio interessante porque permitiu você juntar as diferentes especialidades, ainda que você não estivesse conceitos de metodologias ágeis, nada de *cross function*, nada disso, mas simplesmente tinha-se uma premissa de tentar buscar fazer algo diferente do que já existia estabelecido [...] especialidades diferentes e ali eu vi que já começou a ter mais proximidade com o conceito de inovação aberta, inovação mesmo que fosse fechada, mas interna, aproveitando a expertise interna e já trazendo alguns conceitos de inovação tipo MPV, prova de conceito, de testar, validar a hipótese a partir da prova de conceito para então defender um projeto maior. Então eu vi que ali o banco começou a tatear um pouquinho de maneira ainda não muito estruturada nem sistemática, mas começou a tomar contato com a maneira mais estruturada de fazer inovação. Então, já existia ali um nível executivo patrocinando, já existia uma mobilização em nível de diretoria então ali eu vi que, na minha ótica, era um movimento muito nascente (Diretor).

Essas falas encontram eco em outro entrevistado que reforça esse ponto de mudança a partir da reorganização pela qual o Departamento de Inovação passou, enfatizando que houve um processo estruturado de amadurecimento da gestão e que isso fez com que a inovação começasse, de fato, a ser estendida de forma estruturada às outras áreas.

A gente passou por um período de amadurecimento tanto de construção, de método, de formas de engajamento, de aculturação das pessoas envolvidas no processo ao longo desses cinco anos. (Gerente Sênior no Departamento de Inovação)

A estrutura que a Organização foi desenvolvendo ao longo dos últimos anos apresenta elementos voltados para a gestão de iniciativas de inovação incremental e radical, o que está alinhado com a teoria sobre ambidestria organizacional que preconiza o equilíbrio entre desenvolver e melhorar a operação atual da organização (*exploitation*) e desenvolver unidades que foquem o empreendedorismo, com atividades de pesquisa, experimentação e tomada de risco (*exploration*). Dessa forma, busca balancear as pressões de curto prazo e sobrevivência de longo prazo, gerenciando de forma equilibrada as atividades tradicionalmente geradoras de renda por meio do refinamento de produtos e serviços já existentes e maduros do ponto de vista comercial com o incentivo a busca por novas oportunidades que deverão exercer um papel de mantenedora da vantagem competitiva (KARRER; FLECK, 2015).

Sob a ótica da natureza dos projetos de inovação podemos perceber que esses elementos não são formalizados, ou seja, não existe uma definição institucional sobre a alocação de recursos (financeiros, infraestrutura, pessoas) para projetos de inovação incremental e projetos de inovação radical. Até o momento tem-se a percepção de que a alta liderança foca no resultado final e a partir daí tem-se diversos posicionamentos a respeito do balanceamento do portfólio de projetos de inovação.

Eu acho que a Organização hoje não vê importância, não vê diferença nas duas, o que importa é o resultado final de negócio. Então, a empresa tem muito mais essa pegada no resultado e muito menos do tipo, [...] se o resultado veio de uma incremental ou não, significativa, disruptiva, não importa muito para a Organização. Eu acho que a empresa deveria ter um foco um pouco maior e diferenciar isso melhor. (Gerente do Departamento de Inovação)

Na visão do agente externo, a competição no mercado presente é muito forte, existindo sempre comparações com os resultados financeiros dos concorrentes o que, por vezes, acarreta em um foco maior em metas de curto prazo, porém, ele não consegue identificar se a empresa dá maior peso para um tipo ou outro.

Apesar do banco ter feito algumas iniciativas [...] eu acho que ainda falta mais esse, mais iniciativas que demonstrem, principalmente para o mercado, que o banco está olhando não só o curto prazo, mas o médio e longo prazo também. (Consultor externo)

No entanto, os dados coletados nas entrevistas já mostram preocupação com esse assunto. É importante destacar que essa discussão aparece nas entrevistas com pessoas em níveis muito sêniores de liderança, ou seja, para funções gerenciais mais na base da pirâmide ainda não foi possível identificar essa narrativa.

A governança nossa é o Comitê executivo de inovação, que são os executivos do banco que coordenam esse conjunto de apostas que a gente faz e não teve nunca uma formalização de um percentual do portfólio que deveria ir para um lado ou para o outro. Então, sempre foi mais aleatório do que uma estratégia formal de quantos por cento tem que ser alocado para cada tipo de inovação. Isso nunca teve, esse ano particularmente o Comitê executivo de inovação quer discutir isso. Então, esse ano particularmente inclusive vai ter uma aglutinação para novos negócios onde o banco não atua e vai ser definido um percentual do portfólio das apostas que deveriam estar orientadas a esses novos negócios, novos modelos onde o banco não está, mas ainda nós não tivemos essa visão estratégica. (Diretor)

#### **4.1.1 Início das iniciativas de inovação aberta**

Depois desse primeiro passo descrito acima, a Organização entendeu, em 2015, que era o momento de sair do que Chesbrough chama de modelo de autossuficiência (onde as empresas faziam tudo por conta própria e não se contava a ninguém) para iniciar uma estratégia de inovação aberta. A fez por meio de um programa com *startups*, especialmente *fintechs* e, dessa forma começa oficialmente a se integrar ao ecossistema de empreendedorismo e inovação do país de forma mais ampla.

A gente entendeu que essa capacidade de pensar inovação ela estava limitada ali ao ócio criativo e ao potencial das pessoas que estavam envolvidas nesse processo e daí surgiu a necessidade de ir para a estratégia de inovação aberta que na prática é a gente colocar mais pessoas ao redor do banco para ajudar o banco a pensar inovação. (Gerente Sênior no Departamento de Inovação)

O foco principal desse programa é viabilizar parcerias entre o banco e *startups* para encontrar soluções cuja aplicação atenderá demandas da Organização. O ganho para a *startup* é a possibilidade de acessar uma grande base de clientes, testarem suas soluções em um ambiente de TI de ponta, usarem os diferentes canais de distribuição e assim, ganharem a tão necessária escalabilidade. O programa tem sua importância reconhecida internamente pelo fato de ter possibilitado o debate no nível executivo de temas (tecnologias emergentes e

modelos de negócio) que até então se tinha pouco acesso como *blockchain* e *crowdfunding*, por exemplo.

Outro ponto relevante sobre esse programa relaciona-se ao fato de que ele possibilitou que as diferentes funções organizacionais pudessem criar estruturas para atuar em iniciativas de inovação como o Jurídico, Suprimentos, RH, *Compliance* e a própria TI. Áreas que até então não atuavam em iniciativas relacionadas a inovação passaram a dedicar recursos para estudar como o modelo de negócio de uma *startup* poderia ser acoplado ao negócio do banco.

#### 4.1.2 Parcerias com universidades

Neste período, a Organização também intensificou parcerias com universidades brasileiras e estrangeiras visando o desenvolvimento conjunto de projetos de inovação e transferência de conhecimento. Essas parcerias alcançam do nível executivo até o tático, por meio de projetos de cunho tecnológico e de modelos de negócio além de palestras/*workshops* em uma tentativa de equalizar melhores práticas sobre gestão da inovação para os diferentes públicos.

O Departamento de Inovação tem contratos, convênios com Universidades que permite que as unidades de negócio possam aprofundar sobre um determinado tema, possam ter uma palestra, enfim, tirar dúvidas em relação a algum projeto. Então, um projeto que eu tenho mesmo a gente já conversou com bastante institutos de pesquisa, universidade, para entender qual é a visão deles [...] em relação àquela iniciativa específica (Analista de Inovação em área de negócio).

A academia também ajuda a trazer metodologia, a sistematizar e até trazer novos métodos, o que está acontecendo, então a academia ela puxa (Diretor).

As parcerias com universidades são, em geral, diretamente associadas a atuação de um time específico de pesquisa dentro do Departamento de Inovação. Esse time coordena as iniciativas e faz a interlocução direta com a academia.

Hoje o que eu sei é que só no nosso time de Pesquisa hoje está com trinta pessoas mais as parcerias com programas de residências com as universidades a gente deve estar chegando aí em sessenta pessoas tranquilamente só fazendo pesquisa. Então, quase metade do departamento hoje é Pesquisa. Desses trinta que estão aqui no time mais no dia a dia, eu sei que os trinta ou tem mestrado ou tem doutorado então são pessoas que em teoria têm competência para poder tocar esse processo de pesquisa (Gerente sênior do Departamento de Inovação).

Essas parcerias, entretanto, não são conhecidas de maneira uniforme dentro da empresa, muitos já ouviram algo a respeito, mas não sabem do que se trata. De forma geral, os que conhecem é porque já participaram de algum projeto ativamente com a Universidade por

meio dos grupos multidisciplinares que são formados para desenvolver as iniciativas, especialmente com universidades estrangeiras. Para aqueles que participam de eventos como palestras e workshops essas parcerias não foram facilmente lembradas.

Desde o estabelecimento desses dois movimentos comentados, a Organização tem evoluído para a construção de um “guarda-chuva” de iniciativas de inovação. O programa de inovação aberta, em especial, permitiu a identificação de uma nova oportunidade, o investimento em *startups*.

#### **4.1.3 Programa de investimento em *startup***

Dado que muitas *startups/fintechs* promissoras que passavam pelo programa poderiam agregar valor à instituição por meio de tecnologias e/ou modelos de negócio inovadores foi natural surgir o interesse em investir financeiramente nessas empresas, para isso, foi criado em 2016 um fundo *private equity*. Esse programa é visto como um instrumento com potencial de gerar valor com rapidez para o acionista e também como canal para encontrar empresas com soluções inovadoras fora do *core* que o banco pensa no dia a dia. A gestão desse instrumento de inovação é realizada pela área de *Private Equity* do banco e não pelo Departamento de Inovação, que exerce uma função de apoio na avaliação das *startups*.

A gente percebeu “Poxa, por que não investir em empresas?” Isso já ia acontecendo em paralelo então foi feito o fundo *private equity* que o banco foi pioneiro, foi o primeiro banco no Brasil a ter um fundo VC, *early-stage*, não é fundo série A, série B, agora tomou outras dimensões, mas era justamente para pegar empresas que percebíamos que poderia ter potencial para o banco e também para inovar. (Diretor)

Segundo notícias de mercado, esse fundo conta atualmente com R\$ 400 milhões para investir em *startups* de diversos setores, do financeiro ao agronegócio. Dentre as áreas de interesse estão *startups* que atuem com *big data*, *blockchain*, *marketplace*, inteligência artificial e plataformas digitais. Até meados de 2019 o fundo tinha desembolsado R\$ 74 milhões com ticket médio variando entre R\$ 1 milhão e R\$ 5 milhões.

#### **4.1.4 Programa com grandes empresas de tecnologia**

Em 2017, com um entendimento de que inovação aberta só com *startups* poderia não ser suficiente, a Organização criou um ambiente físico, denominado internamente como *Lab*, cujo objetivo é centralizar diversos laboratórios e unificar a área de TI da Organização (algo

em torno de 15 laboratórios) e dessa forma acelerar os processos de desenvolvimento, homologação de soluções (*hardware/software*), prototipação, experimentação e provas de conceito. O trabalho é desenvolvido de forma colaborativa com os grandes *vendors* que são residentes no espaço e possibilita ganhos relacionados tanto à eficiência operacional quanto ao acesso a fronteira de tecnologias emergentes. Dessa forma, a Organização “equalizou” as oportunidades, para que essas grandes empresas continuassem viabilizando inovação por meio do teste de tecnologias que desenvolvem mundialmente em seus laboratórios de pesquisa para serem experimentadas no *Lab*.

O banco tinha estruturado um processo de inovação aberta importante que diminuía muito o tempo do banco de experimentação, a gente caiu de 36 para 18 meses da ideia ao cliente final, mas o ciclo de vida comercial de uma grande empresa no banco ainda era gigantesco, porque ele tinha que convencer muita gente a comprar aquela coisa ou seja porque tinham muitos laboratórios para homologar [...] foi o grande incentivo para criar o *Lab* que tem essa missão de consolidar os 15, 16 laboratórios espalhados pelo banco para agilizar o processo de certificação, homologação. (Gerente Sênior do Departamento de Inovação)

O entendimento é que essas grandes empresas de tecnologia sabem muito de inovação, acompanham o que está acontecendo, têm presença global e ajudam a Organização a pensar no ecossistema como um todo, formalizando assim uma parceria de inovação que já existia há décadas.

#### **4.1.5 Plataforma digital colaborativa**

Ainda em 2017, a Organização lançou uma plataforma digital colaborativa para conectar os diferentes atores do ecossistema de empreendedorismo e inovação fornecendo acesso a conteúdo, troca de experiências e a possibilidade de realizarem negócio. Esse canal digital permite que áreas de negócio do banco se conectem com *startups* e suas soluções inovadoras. No entendimento dos entrevistados essa plataforma será possivelmente repaginada e readequada à novos formatos.

Na visão da Organização, mesmo com essas iniciativas acima comentadas, ainda faltavam alguns pontos para consolidar a estrutura de gestão da inovação da empresa e desenvolver, de fato, um ecossistema de inovação. Tinha-se a compreensão de já existia um bom nível de maturidade em fazer inovações internas, mas que era necessário pensar em inovações externas, algo que materializasse a inovação para o mercado como um todo. Surgiu daí o plano de ter um espaço físico que consolidasse essa estratégia de ecossistema.



#### 4.1.6 HUB físico de inovação

Em 2018, foi lançado um espaço físico na cidade de São Paulo para fomento à inovação por meio da colaboração entre os diferentes atores do ecossistema como *startups*, grandes empresas, investidores e mentores. Com foco primário na geração de negócios, esse ambiente trabalha baseado em alguns eixos tecnológicos como *API*, *big data*, *blockchain*, computação imersiva, inteligência artificial e internet das coisas (*IoT*).

As grandes empresas perceberam que é importante ter a colaboração e principalmente o compartilhamento de ideias. Esse fomento da inovação por incrível que pareça ele precisa ainda ter espaço físico, todo mundo fala do digital, mas a gente acredita ainda que as pessoas se encontram, que nos eventos se cria *networking* mais forte do que só no virtual. Então, esse é o desafio da inovação, como que a gente pode escalar usando ferramentas, tecnologias digitais, mas ao mesmo tempo precisa ter o contato humano, precisa ter a troca de experiência, precisa também sentir o olho no olho com esse potencial parceiro, com essa *startup*, colaborador. (Diretor)

Os resultados alcançados até o momento têm posicionado o espaço como um dos principais *hubs* de inovação do país e seu escopo de atuação tem sido ampliado por meio de parcerias com outros polos de inovação fora do estado de São Paulo para potencializar a geração de negócios. Esse instrumento de inovação tem sido diretamente responsável pela inserção da marca do banco ao ecossistema de inovação do país. Recentemente o espaço entrou em um ranking internacional que elege os melhores *hubs* de inovação do mundo, consolidando o modelo de atuação após dois anos de operação.

O *hub* de inovação é um exemplo, entre aspas, de inovação de posicionamento que o Banco passou a ser um agente, uma espécie de *hub* que integram diferentes outros elos de inovação. Então, eu acho que [...] seria um exemplo de inovação no jeito do Banco atuar porque o Banco *a priori* era basicamente muito fechado, muito centrado em si e agora você tem iniciativas que conseguem conversar, além de falar de produtos bancários, em outras frentes com outras empresas e outros públicos. (Agente Externo)

#### 4.1.7 Programa internacional

Com o entendimento de que tinha alcançado um posicionamento importante no Brasil, mas que era necessário ter mais acesso fora do país, foi criado um braço internacional (atualmente na cidade Nova Iorque e com conexões pontuais em Londres) para atuar como um radar do que está acontecendo nos principais ecossistemas de inovação e empreendedorismo de *startups* globalmente e conectar com todos os outros programas da

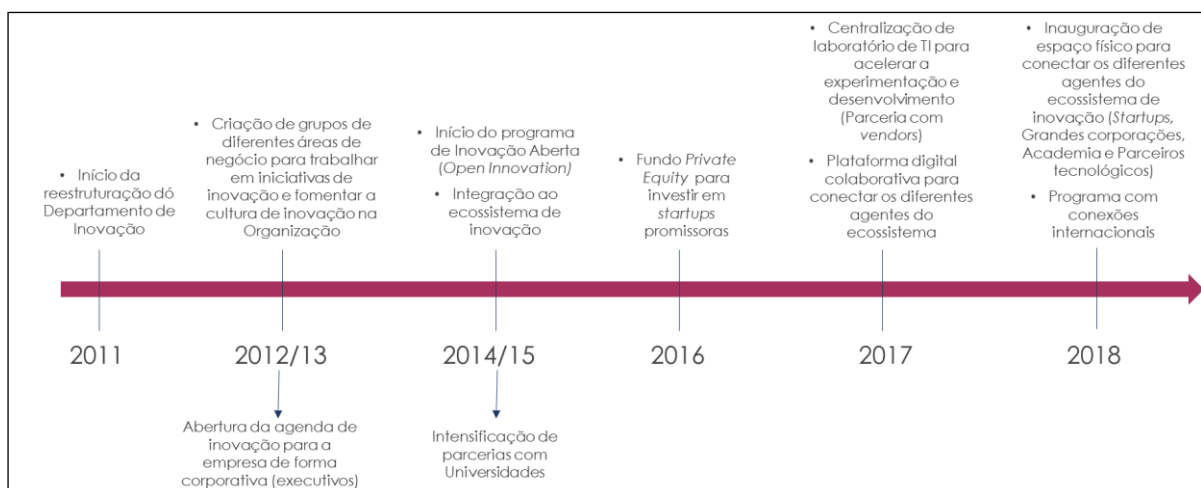
Organização. Uma pessoa do Departamento de Inovação fica alocada *full time* no projeto, residindo em NYC e, um time rotativo de funcionários de diferentes áreas do banco fica dedicado nesse espaço colaborativo na busca por novas soluções que agreguem valor aos negócios. A manutenção desses times fora do país também tem como objetivo acompanhar o que está acontecendo nos principais *hubs* globais de inovação no que tange a tendências tecnológicas e comportamentais.

Já vinham várias empresas conversar com a gente de se fazer uma parceria internacional, de ver o que estava acontecendo, sempre teve a tentação de ir para o Vale do Silício, fizemos algumas incursões lá, tivemos consultor que foi lá várias vezes, trazia para a gente o que estava acontecendo e, no final das contas a gente até achou melhor ir para Nova Iorque, para Londres porque lá já estava muito sobrecarregado, o Vale do Silício. Não que a gente não saiba o que está acontecendo por lá, mas se entendeu que você tem outros polos também inovadores no mundo. (Diretor)

Esse programa é visto como a consolidação da estratégia de atuação em ecossistema da Organização, pois completa um ciclo que permite a empresa confrontar suas iniciativas e estratégias à luz de *players* internacionais.

A figura abaixo exemplifica a linha do tempo da evolução do modelo de gestão da inovação na Organização na última década, desde a adequação dos processos internos reforçando a cultura de inovação até a atuação em *hubs* globais de inovação para buscar melhores práticas e oportunidades.

Figura 4 - Linha do Tempo dos Programas de Gestão da Inovação



Fonte: Desenvolvido pela autora.

A fala de um diretor entrevistado resume a visão de muitos na empresa sobre esse movimento que vem acontecendo há quase uma década.

Acho que no resumo final de tudo, o mais importante em qualquer organização grande como o Banco é que tem que ter continuidade, não pode pensar que é um resultado de curto prazo, mas se você entende que inovação é um pilar estratégico para você sobreviver e não só sobreviver, mas para você ser vencedor, com essa visão de longo prazo como ter um fundo VC também tem visão de longo prazo, de cada 10, 100 empresas que eles investem, 1 vai dar certo, na inovação também, no Banco também se pensou nisso, que tinha que ser uma rota de longo prazo e não necessariamente com todos os instrumentos prontos ou se tudo aquilo que a gente bolou no passado teria que continuar funcionando. Mas, o mais relevante é que teve continuidade nesse pensamento de ter inovação sistematizada. (Diretor)

## Discussão

Embora já existisse uma função organizacional formalmente estabelecida com o mandato para gerenciar projetos de inovação - o chamado Departamento de Inovação, ela era bastante associada a homologação de *software/hardware* e eventualmente fazia a ponte com grandes *vendors* de tecnologia para desenvolver projetos conjuntamente, tendo uma atuação relativamente limitada do ponto de vista de gestão da inovação como um todo. Em um período pouco menor que dez anos a empresa saiu de um modelo de atuação onde a gestão da inovação era de certa forma descentralizada com as diversas áreas de negócio com independência para realizar seus projetos de inovação, para uma estrutura de caráter mais centralizado.

Após esse primeiro passo, o Departamento de Inovação tem dado evidências de que embora não se oriente por isso, os movimentos têm evoluído para o que a literatura considera uma “função inovação” (SALERNO; GOMES, 2018; O’CONNOR et al., 2008), se responsabilizando pela governança das iniciativas de inovação, por discutir e apresentar propostas de políticas e processos de gestão da inovação de forma estruturada e robusta. Para Bagno (2014) a função inovação atua como um “facilitador da ocorrência de inovações na empresa e não está sobre ela a missão central de fazer inovações em si ou centralizar a geração de inovações, ainda que algumas inovações possam ser conduzidas diretamente dentro da função em casos particulares. Assim, a função inovação não pode ser considerada uma função de linha, mas de *staff* da organização.” Muitos dos paradoxos relacionados a ambidestria organizacional estão diretamente ligados à Função Inovação, como dificuldades de integração e diferenciação estratégica, visão compartilhada, processo de governança e *trade-off* entre as abordagens de *exploitation* e *exploration*. Esses paradoxos reforçam a ideia de diferentes estruturas, processo, estratégias, capacidades e *mindset* organizacional entre *exploitation* e *exploration* por serem atividades conflitantes, mas que para tornar uma empresa ambidestra precisam coexistir (GUERRA, 2017). Salerno e Gomes (2018) dizem que a “função inovação vai além da dicotomia da organização ambidestra, fornecendo instrumentos

e ferramentas importantes para apoiar a ação gerencial, pois dá alguma estrutura e horizonte de macroações a cumprir em uma atividade que até então era considerada desdobramento linear de P&D ou acaso”.

**Alinhado a esse pensamento, o Departamento de Inovação vem se transformando nos últimos anos e, embora não se oriente por isso, os movimentos têm concretizado seu papel como função inovação (FI). Parece assumir cada vez mais o papel de coordenação dos projetos de inovação que, se até alguns anos atrás, eram associados diretamente ao Departamento, hoje são vistos internamente como pertencentes à Organização como um todo. A empresa tem, de fato, se esforçado para transformar a inovação em uma função organizacional perene que mesmo em tempos de crise não desapareceu, pelo contrário, a trajetória de investimentos nos instrumentos é ascendente.**

#### 4.2 OBJETIVO DA INOVAÇÃO

Embora alguns entrevistados acreditem que exista uma definição formal sobre o que é considerado inovação incremental e o que é considerado inovação radical na Organização, foram poucos os que conseguiram distinguir com clareza o que é uma e o que é a outra. As dúvidas encontradas no caso refletem o que a literatura sobre o tema geralmente aborda, o que se traduziu em perguntas e afirmações como: “Se meu concorrente já faz é inovação ou eu só estou correndo atrás do prejuízo? ”, “Inovação radical é quando desafia os modelos atuais”, “Incremental é quando eu tenho um processo que funciona, mas precisa de arestas [...] para que a gente tenha uma produtividade melhor”.

Dentro do próprio Departamento de Inovação o conceito é entendido de forma profusa, para algumas pessoas a inovação pode ser entendida como algo que gere valor percebido, independente da característica, o que nas palavras de um entrevistado é “a criatividade dando nota fiscal”. Para outros, existe uma separação clara e nítida sobre o que é incremental e o que é radical, de acordo com suas próprias definições. Em sua maioria, os entrevistados entendem que inovação incremental é aquela que aborda mercados já existentes em que se aprimora os produtos/serviços para esses mesmos clientes, já no que diz respeito ao conceito de radical, as opiniões são mais diversificadas, para alguns é um entendimento claro de que é algo que precisa desafiar o modelo de negócio atual, às vezes usando uma tecnologia que a empresa não domina, criando uma nova forma de monetização e atendendo a necessidade de um público novo. Um exemplo claro é o modelo de *marketplace* que embora muito difundido em outras indústrias como o *e-commerce*, não é maduro na indústria

financeira e, enquanto para alguns, essa seria uma inovação radical, para outros seria apenas uma cópia de um modelo que dá certo em outros setores. Para estes, radical está associado ao ineditismo da própria indústria e fazem uma crítica sobre o uso do termo internamente, alegando que, por vezes, um projeto classificado como radical foi uma mudança de processo interno que não gerou vantagem competitiva a ponto de romper o mercado ou diferenciou a Organização de seus concorrentes.

A gente chama muita coisa de disruptiva sem, até mesmo, entender o que é disruptiva [...] então, a gente acaba atribuindo essa importância de radical ou de ruptura para algumas tecnologias, vamos dizer assim, vinculando uma coisa à outra quando na verdade, de fato, não é, tipo “Fiz um projeto super radical”, não, você tem vários outros bancos ao redor do mundo fazendo, foi algo que transformou aqui um processo interno, mas não é algo que nos dá vantagem competitiva a ponto de criar uma ruptura no mercado ou de nos diferenciar dos concorrentes. (Analista em área de negócio)

Para Goffin e Mitchell (2005) a percepção de novidade é mais importante do que a originalidade e essa mentalidade aparece de forma consistente nas entrevistas que majoritariamente reflete a opinião de pessoas em cargos de liderança.

A gente fala assim “Eu estou fazendo inovação, mas essa inovação é na Organização, ela existe no mercado, mas para mim aqui na Organização é que é inovação”. (Gerente de área de negócio)

Inovação para a Organização é tudo o que você aprimora a experiência para o cliente e gera mais negócios para o banco. (Diretor)

A literatura aponta para a necessidade de um entendimento comum dos conceitos e consequentemente dos objetivos da inovação como fundamental para que os resultados aconteçam de acordo com a expectativa do *board* e essa é claramente uma dificuldade que o Departamento de Inovação - função com o mandato de coordenar essas iniciativas - já mapeou e vem atuando por meio de ações como, por exemplo, o fortalecimento da chamada “Semana de Inovação” (iniciativa que disponibiliza palestras, *workshops* e competições com participação de todos os níveis organizacionais, inclusive promove um *hackathon* realizado no último dia e que tem participação ativa dos executivos como jurados) e de outras iniciativas que visem um “acultramento” da inovação para todos.

Também não existe consenso a respeito do balanceamento do portfólio de projetos entre incremental e radical. Enquanto alguns citam projetos como a assistente virtual usando Inteligência Artificial e a criação de um banco digital como exemplos de projetos de inovação

mais radical, outros entrevistados classificam esses mesmos exemplos como algo incremental, enquanto uma parcela afirma que a Organização não tem iniciativas de inovação mais radical, só incremental. Para os que defendem a criação do banco digital como algo radical a justificativa é de no momento do lançamento nenhuma outra instituição financeira tinha focado em atender a um novo mercado, representado pelo que eles chamam de ‘público hiper conectado’. Na visão do agente externo entrevistado é um projeto radical quando analisado sob a ótica de que para uma instituição financeira tradicional é uma iniciativa difícil de se implementar pois é um “novo modelo de negócio, totalmente digital, muito baseado em inteligência artificial, mas que para o mercado é só mais um banco digital”. Já o projeto envolvendo o uso de inteligência artificial não é considerado como radical por um gerente pois em sua visão não traz nova fonte de receita. Para quem enxerga como algo mais radical, existe a percepção de que esse projeto pode ser considerado dessa forma pois possibilitou o uso de tecnologia emergente em canais até então não usado como o *WhatsApp*®.

Uma iniciativa que parece unir as opiniões com relação ao seu caráter mais radical é a relacionada ao conceito de *Open Banking*, que por sua natureza de compartilhar os dados dos clientes com terceiros pode desafiar os modelos atuais e canibalizar produtos, serviços e canais. Ainda que seja uma demanda regulatória, é visto como algo que pode viabilizar um novo modelo de negócio, o *bank-as-a-service* (BaaS), onde a instituição poderá distribuir seus produtos em canais de terceiros e vice-versa.

As plataformas de *Open Banking* são radicais porque desafiam os modelos, canibalizam produtos atuais, canibalizam canais atuais. (Gerente no Departamento de Inovação)

O principal projeto envolvendo *Open Banking* está em fase de MVP em vias de implantação ao cliente final para o público PMEs (Pequenas e Médias Empresas) e MEIs (Microempreendedor Individual), cuja ideia é entregar em um único ambiente soluções, especialmente não financeiras, para atender as necessidades do dia a dia do pequeno empresário como, por exemplo, serviços contábeis. Essas ofertas são conectadas aos serviços bancários que serviria de base para todas as outras operações e assim, o cliente tem a percepção de que a instituição financeira está, de fato, ajudando-o a fazer a gestão de seu negócio ao mesmo tempo em que ele consome negócios da instituição.

A empresa também tem participado ativamente em iniciativas para uso de tecnologias emergentes como inteligência artificial e *blockchain*, que podem ser um direcionador para que consiga desenvolver projetos de inovação mais radical. É perceptível que a Organização tem

dado grande destaque a tecnologia baseada em inteligência artificial uma vez que iniciativas relacionadas ao assunto têm se tornado cada vez mais relevantes no portfólio de projetos de inovação, justificando a criação de um instrumento formal na estrutura de Inovação dedicado a estudos avançados sobre o tema bem como a disseminação desse conhecimento para toda a Organização.

Com um conjunto amplo de soluções a empresa vive diariamente o dilema de priorizar entre quais iniciativas, de inovação interna *versus* aberta; com foco em ganhos operacionais *versus* investimentos em negócios adjacentes ao negócio *core* do banco, deverão receber mais recursos, sejam financeiros ou humanos. Embora não exista uma formalização a respeito da composição do portfólio de projetos, para muitos entrevistados, a percepção informal é de que mais de 80% das iniciativas são de cunho incremental e na visão deles, apesar do negócio pertencer a uma indústria altamente regulamentada, as principais razões para isso são a mentalidade de aversão ao risco e o fato do bônus não ser atrelado à resultados oriundos de novos negócios. O fato de projetos exploratórios apresentarem características como dificuldade de definição de escopo claro, menor previsão e lentidão dos resultados e menor probabilidade de sucesso, pode explicar a tendência que organizações têm em focar nos projetos de *exploitation* (O'REILLY; TUSHMAN, 2004; RAISCH et al., 2009; ALIZADEH; JETTER, 2019).

Como não tem ainda nesse momento um incentivo claro ou uma meta específica para os executivos em torno de quantos por cento do seu *P&L* veio de projetos de inovação, isso dificulta muito o dia a dia porque geralmente esses projetos têm um grau alto de incerteza e não provavelmente vai contribuir no *P&L* daquele ano para o executivo. (Diretor)

## Discussão

Conforme destacado por Bagno (2014), existe um “excesso de pulverização do tema” inovação o que, se por um lado, faz com que a pauta inovação seja bastante difundida, por outro, a dificuldade de se obter uma terminologia precisa leva a um termo vago e sujeito a muitas visões e interpretações. Isto torna árdua a tarefa de arquitetar processos de inovação em uma organização. Esse fato é bastante evidenciado no caso estudado uma vez que as pessoas entrevistadas diferem entre si sobre o que é, de fato, inovação.

As diferenças de entendimento e foco entre inovação incremental e radical ficam evidentes quando se compara o departamento de Inovação com outras áreas da empresa. No exercício de mandatário da função responsável por gerenciar os métodos e iniciativas de inovação, o time trata conceitos como canibalização de produtos, serviços ou canais de forma

mais corriqueira e indica o foco que o Departamento vem tendo em buscar novos modelos de negócio e não apenas melhorias de eficiência. Essa postura está alinhada com o que a literatura diz a respeito de uma organização ambidestra, ou seja, a empresa vem buscando equilíbrio entre as dimensões de *exploitation* e *exploration* aproveitando tantos recursos já existentes para projetos mais incrementais quanto novos recursos para desenvolver iniciativas mais radicais (O'REILLY; TUSHMAN, 2008; KARRER; FLECK, 2015; GIBSON; BIRKINSHAN, 2004).

**Embora seja possível identificar uma preocupação genuína em buscar as melhores práticas de gestão, especialmente no que diz respeito à transformação digital dos negócios, observa-se na empresa as mesmas dificuldades encontradas desde sempre em grandes empresas que buscam inovar: práticas gerenciais voltadas a resultados de curto prazo; falha em engajar a organização como um todo e desafios com a construção de *mindset* corporativo de inovação. Essas questões são mapeadas e existe uma atuação séria para resolvê-las, especialmente pela alta liderança.**

#### 4.3 PROCESSO DE GESTÃO DE PROJETO

Como destacado na seção de Referencial Teórico, inovações incrementais e radicais pedem por diferentes práticas e ferramentas de gestão e a falta uniformidade de conceitos leva a uma confusão no processo. Não é foco dessa dissertação abordar processos em nível micro, porém, é importante contextualizar minimamente como eles acontecem na Organização e o faremos na sequência em três tópicos: seleção e priorização de iniciativas, fluxo de desenvolvimento e estruturas de trabalho.

##### 4.3.1 Seleção e priorização de iniciativas

Os times envolvidos em projetos de inovação trabalham com iniciativas priorizadas a partir da visão estratégica que vem do corpo Executivo e do Conselho da instituição. Esse chamado conjunto de apostas é trabalhado de quatro diferentes formas:

- a) apostas em parceria com *startups*;
- b) apostas em parceria com grandes empresas de tecnologia;
- c) apostas originadas por meio de times internos;



- d) apostas originadas por um time dedicado a P&D dentro do próprio Departamento de Inovação que amparados por tecnologias emergentes buscam soluções relacionadas a viabilização de novos modelos de negócio.

Durante as entrevistas ficou evidente a evolução do envolvimento das diversas áreas de negócio nas iniciativas de inovação, o que reflete maior maturidade no processo uma vez que esses times estão na linha de frente da estratégia da empresa e participam ativamente tanto nas apostas identificadas internamente quanto na avaliação das apostas em parceria, sejam elas com *startups*, grandes empresas de tecnologia ou com o time de P&D.

A gente está demandando, tem coisa, antes acontecia muito do [...] a gente aguardar o que o departamento de inovação nos trouxessem as novidades. Hoje a gente está buscando o Departamento de Inovação para que eles nos tragam soluções e nos ajude a resolver nossos problemas lá e as nossas necessidades. (Gerente de área de negócio)

As apostas originadas no time de P&D tem características singulares, pois diferente dos outros times eles são pautados pelo que chamam internamente de “método científico” o que essencialmente significa que esse time trabalha com conceitos de prazos de entrega diferenciados devido ao entendimento de que tecnologias emergentes necessitam de uma avaliação distinta no que diz respeito a maturidade e incertezas envolvidas. Embora possam já no início envolver outras áreas, em geral, esse time tem autonomia para conduzir assuntos específicos internamente e avaliar qual o melhor momento para incluir outras áreas.

#### **4.3.2 Fluxo de desenvolvimento**

O fluxo de um projeto de inovação consiste, nas palavras de um gerente sênior, na utilização de métodos com ferramentas bem definidas e que à medida em que as oportunidades vão surgindo de diversas fontes, os times vão amadurecendo essas ideias com esses métodos e uma governança avalia a maturidade. Quando esse time encontra o ponto de ideal para experimentar toma-se a decisão de investir uma quantidade de dinheiro. Após a fase de experimentação o resultado é avaliado e se for considerado promissor um novo montante de recurso financeiro é aportado para desenvolver e chegar ao cliente final. Via de regra esse método é aplicado independentemente da natureza do projeto, ou seja, iniciativas de inovação

incremental e radical seguem o mesmo fluxo de desenvolvimento, mas como destacado na fala abaixo, as diferentes naturezas de entrada da iniciativa demandam processos diferentes.

No caso de *startups* a gente usa a metodologia do *lean startup* então a gente define as hipóteses, a gente monta a experimentação e através dos resultados dessa experimentação a gente define se dá o *go ahead* ou não, então nós temos um prazo para isso, então esse é no mundo *startup*. No mundo da empresa de tecnologia é muito parecido, nós temos lá mais uma questão de aferição, como se fosse uma homologação, certificação se a aderência tecnológica às necessidades nossas estão corretas ou não e se aquela solução ou conjunto de soluções se encaixas às nossas necessidades, então também é algo similar a esse processo. Na questão das (apostas originadas pelos times internos) a gente usa o sistema de *design thinking*, mas por baixo é um sistema de construo a ideia, aprovo ela, defino lá com os clientes o protótipo, aprovo e aí sequencio. No time de P&D não, no time de P&D a gente usa um método científico e aí não tem *stage gate*. Aqui é um momento onde a gente consegue minimamente [...] pode levar um determinado “x” tempo para você poder ter a maturidade nessa área para botar isso no ar. (Diretor)

A descrição acima demonstra que empresa usa a lógica do modelo de Stage-Gates™ (COOPER, 1990), como ferramenta principal no desenvolvimento das iniciativas de inovação. Nesta abordagem, a cada final de estágio de desenvolvimento a gerência se encontra para aprovar ou não a progressão para o próximo estágio. Em cada estágio, diversas áreas/funções da empresa tem responsabilidades claramente definidas para assegurar que um bom produto ou serviço está, de fato, sendo desenvolvido.

O *stage gate* não tem como fugir, agora o processo que você usa para poder passar pelos *gates* esse muda, às vezes, em função da necessidade, da urgência, da mudança das pessoas, das mudanças que acontecem no departamento, dos processos, é um processo que ele muda o tempo inteiro então você tem projetos que estão rodando na versão um do processo e tem projetos que estão na versão oito do processo então é difícil manter isso padronizado, mas o *gate* não muda e os critérios de aprovação que são usados no *gate* também não muda. (Gerente Sênior no Departamento de Inovação)

Ou seja, a partir de critérios de decisão oriundos da estratégia da empresa, especialmente no Comitê Estratégico de Inovação com participação do Departamento de Inovação e boa parte das áreas de negócio, os projetos são desenvolvidos obedecendo a critérios definidos por uma área de gestão de orçamentos e, conseqüentemente, focados em indicadores financeiros tradicionais. Mesmo projetos considerados de natureza mais radical são inseridos nesse processo ainda que, por vezes, possa passar de “forma mais rápida” pela esteira de fases de aprovação. Essa questão da avaliação gera muitas críticas, pois na visão de

muitos entrevistados projetos de inovação essencialmente são hipóteses que podem ou não ser validadas e, portanto, não faria sentido pedir para calcular VPL, TIR e ROI.

Eu nem sei se aquilo vai virar um produto e é até arriscado porque as pessoas acabam calculando, mas tem projeto aqui que foram avaliados em R\$50 milhões de VPL, mas eu nem fiz nada e quem vai confirmar isso para mim depois? Então, eu acho que isso é enquanto métrica de negócio, eu acho que é um negócio incoerente com a natureza do projeto. (Gerente no Departamento de Inovação)

Ainda sobre a avaliação dos projetos, os critérios são os mesmos aplicados em projetos não relacionados à inovação. Existe um entendimento de que está acontecendo um processo de amadurecimento por parte da empresa no que diz respeito a necessidade de se ter um modelo diferenciado, porém, áreas responsáveis pelo desenvolvimento de motores de avaliação ainda atuam pautadas por métricas consagradas em projetos tradicionais.

Hoje eu entendo que a avaliação é a mesma dada para os outros projetos, então quando a gente faz alguma coisa de inovação a gente tem que construir lá um plano de negócio, realizar um *valuation*, definir metas para aquele projeto, definir quais serão os *KPIs* de acompanhamento e reportar dentro de um período que ficou definido se, de fato, a gente alcançou lá o VPL esperado ou não, o *payback* esperado ou não. Acho que a (área responsável pelas métricas de avaliação) ela ainda não está preparada para analisar negócios digitais, acho que a gente ainda um modelo muito banco tradicional que cresceu comprando agência, fazendo aquisições, olhando para eficiência e esse modelão, esse racional acho que ele está muito enraizado aqui, a gente precisa dar uma atualizada no time, o time precisa entender melhor como que eu analiso resultado para soluções que já vão nascer digitais, que já vão nascer sem um *backoffice*. (Analista em área de negócio)

É importante destacar que embora os projetos de inovação precisem passar pelo mesmo padrão de avaliação ele pode “passar mais rápido”, ou seja, por se tratar de um projeto de inovação ele pode antecipar algumas etapas como, por exemplo, fóruns e comissões de desenvolvimento tradicional. Na prática, o Comitê Executivo de Inovação delibera em um único dia o que para um projeto tradicional seriam necessárias diversas agendas com diferentes agentes. No Comitê esses agentes estão todos juntos e tomam a decisão de fazer ou não fazer conjuntamente e no mesmo momento.

### 4.3.3 Estruturas de trabalho

O Departamento de Inovação tem times com divisões de trabalho de acordo com os instrumentos de inovação que estão alocados, porém, com a preocupação de que o trabalho do

Departamento flua de maneira sincronizada. Por exemplo, uma pessoa que trabalha no time responsável pelo instrumento que capta apostas com *startups* precisa articular com o time que capta apostas internamente nas áreas de negócio para entender as necessidades destes e angariar apoio no desenvolvimento da iniciativa. Porém, no que diz respeito a natureza da inovação, não existe divisão formal de times, uma pessoa pode atuar tanto em um projeto de caráter incremental quanto em um de caráter mais radical, podendo acontecer situações onde atua nos dois simultaneamente. Para os indivíduos de outras áreas essa lógica não é válida, eles são envolvidos apenas no instrumento de captação de apostas internas e a integração com outros instrumentos é coordenada pelo time do Departamento de Inovação responsável pela equipe de negócio quando necessário.

Os projetos de inovação estão dentro da Organização, então, hoje você tem uma área de P&D (Departamento de Inovação) que tem como papel coordenar um conjunto de apostas e colocar a cultura de inovação no banco, então esse é o papel da área de P&D nossa hoje. Então, todos, a grande maioria dos projetos eles acabam sendo multidisciplinares onde você tem área de negócios, áreas de controle, as áreas de TI participando conjuntamente. É claro que a depender do momento do projeto você tem maior ou menor intensidade. (Diretor)

Embora não se tenha divisão formal sobre a natureza do projeto de inovação, muitos gestores das áreas de negócio têm preocupação em envolver nas iniciativas de inovação pessoas com perfil profissional diferente daqueles demandados nas atividades de manutenção do negócio.

A gente tem pessoas assim que tem uma formação mais adequada para isso, que já tem experiências diferentes ou que já trabalharam em outras empresas menores que procuram inovação. Então, a gente até que tem um público assim com outro tipo de formação e experiência que trabalha na inovação, tem essa preocupação tanto no próprio Departamento de Inovação como nas outras áreas. A gente vê que o pessoal que se destaca mais nesse sentido de criar eles são colocados nessas áreas, eu acho que isso a gente não está mal não. (Gerente em área de negócio)

Todavia, já é possível identificar a preocupação especialmente dos times dentro do Departamento de Inovação com a criação de novos conhecimentos (*exploration*) e não somente com o aperfeiçoamento de conhecimentos já existentes (*exploitation*).

A área de inovação que tem um perfil mais, vamos dizer, um perfil mais agressivo, então é uma área bem diversificada que exige bastante então o time tem um alto nível de formação e eu acho que tem também, o próprio departamento permite que o time tenha um alto nível de experiência, de visão de negócio. É um time que está preparado para atuar em diferentes unidades de negócio do banco e o processo de *onboarding* é rápido [...] as outras áreas estão, acho que o perfil do time é muito mais de pessoas que estão abertas ao novo, a entender o novo, mas estão olhando

somente ali para a sua parte do negócio. Então, eu acho que tem essa diferença, nas demais áreas de negócio a galera de inovação é uma galera mais aberta que está mais propensa a conhecer novas coisas, mas ainda não conhece, elas conhecem novas coisas dentro do mercado que elas estão, na linha de atuação delas, não é uma visão mais globalizada. (Analista em área de negócio)

Foi destacado que esse assunto está na pauta da discussão estratégica esse ano, avaliando a criação de uma unidade com foco em olhar para novos negócios e uma unidade que concentrada em inovações para mercados já existentes. Essas duas estruturas pedem, naturalmente, por abordagens distintas. Enquanto uma unidade com foco em olhar novos negócios precisa desenvolver habilidades e competências além das habituais para o negócio atual (*exploration*), a unidade para inovações em mercados existentes focarão em desenvolver e refinar habilidades e competências já existentes nos times (*exploitation*).

Em 2020 vai ser diferente, nós devemos criar uma unidade que vai olhar apenas para novos negócios e uma unidade que vai olhar mais para as inovações de mercados já existentes. Então, em 2020 a gente deve mudar a maneira como a gente trabalhar. (Diretor)

Dentro da estrutura do Departamento de Inovação essa separação de times vem acontecendo de maneira informal por meio de um time com perfil de formação acadêmica mais voltada à tecnologia e a pesquisa científica.

É, hoje eu vejo assim, que os projetos mais radicais, mais disruptivos acabam ficando concentrados em uma área sozinha, uma área mais isolada que é o time de Pesquisa, que acaba tocando mais isso, que acaba não envolvendo os outros times, mas os outros times por sua vez quando está mais no incremental e no significativo acaba tendo uma interação maior né, mas eu acho que hoje os disruptivos estão mais concentrados em um time dedicado. (Gerente no Departamento de Inovação)

Embora essa separação ainda não tenha acontecido, a Organização vem tomando algumas iniciativas que à luz da teoria indicam uma postura ambidestra, uma delas são as parcerias com universidades no Brasil e no exterior para conjuntamente entender como a tecnologia pode viabilizar novos modelos de negócio. Enfatizam, porém, que existe o entendimento de que essas tecnologias podem também ser usadas no modelo de negócio atual para tornar a operação mais produtiva. Dessa forma, as equipes adquirem conhecimentos novos (*exploration*) com intento estratégico de criação de valor por meio de novos modelos de negócio e refinam conhecimentos existentes (*exploitation*) para atuar em projetos de eficiência. De forma geral, a percepção é de que o portfólio de projetos com universidades concentra em torno de 80% dos projetos para iniciativas mais calibradas para inovações que a

empresa chama de “significativas” para o negócio atual e 20% para inovações mais radicais (TEH, 2014).

Ainda não está claro para a liderança da Organização como será a estrutura dessas diferentes unidades, muitas questões precisam ser discutidas como, por exemplo: essas unidades ficarão em uma outra estrutura física já que a empresa tem à disposição um espaço fora de sua matriz que nasceu justamente para fomentar o ecossistema de inovação e, portanto, poderia abrigar esse time? Como seria a alocação de pessoas, alguém da própria empresa ou teria necessidade de contratações externas com competências diferentes?

#### Discussão

À luz da literatura podemos entender que a empresa tem atualmente uma abordagem de ambidestria contextual, que se ampara na visão de Tushman e O’Reilly (1996) de que ambidestria pode ser alcançada pela construção de um conjunto de processos ou sistemas que permitem e encorajam os indivíduos a fazer seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo entre demandas conflitantes de alinhamento e adaptabilidade. Essa decisão se mostra aderente ao que Gibson e Birkinshaw (2004) entendem como abordagens que se complementam e que ambidestria é melhor atingida em um contexto de unidade de negócio que encoraja os indivíduos a participarem dos dois tipos de atividades. No caso estudado não fica evidente se a decisão sobre a participação nos diferentes tipos de atividade está na alçada do indivíduo ou do gestor.

A possibilidade de ter uma unidade separada para focar em projetos de inovação mais radical pode trazer consequências positivas ou negativas. Se por um lado pode concentrar um time de pessoas que buscam novos conhecimentos alinhados às necessidades estratégicas atuais com mandato para desenvolver projetos de maior incerteza, por outro pode enfrentar resistência de funcionários considerados empreendedores que não querem sair da estrutura principal e se arriscar em uma nova estrutura sem os benefícios tradicionais de uma grande empresa como, por exemplo, participação nos lucros.

**No entanto, se a discussão sobre unidades separadas evoluir para uma concretização, é possível que a Organização desenvolva uma abordagem de ambidestria estrutural. De forma concreta, essa decisão ainda não está tomada e envolve diversas questões como falado acima, entretanto, é notório que a forma como está estruturada atualmente já indica a preocupação em cobrir as necessidades de *exploitation* e *exploration*.**

#### 4.4 *MINDSET*

A inovação não acontece de forma espontânea, ao contrário, depende de uma estrutura de poder e governança adequados e com compromisso explícito (HARDY; DOUGHERTY, 1997). Neste esforço para fazer a inovação acontecer as organizações lidam com o desafio de operar de forma simultânea com o curto e longo prazo, inovação incremental *versus* radical, evoluir sua plataforma atual de negócio, mas se esforçar para desenvolver a próxima geração.

Hoje, é perceptível o compromisso da alta liderança com a inovação. Isto fica evidente por meio de sua presença no Comitê Executivo de Inovação debatendo e deliberando sobre projetos e em eventos estratégicos com foco em mudança de *mindset* como a chamada “Semana da Inovação” que visa difundir conceitos de inovação, tendências, melhores práticas e estimular o intra-empendedorismo com diversas atividades como palestras com influenciadores, dinâmicas de co-criação em grupo e *hackathons*. Outra forma de apoio executivo é o patrocínio das iniciativas de inovação propriamente ditas, sustentando dessa forma seu intento estratégico. Entretanto, é preciso lidar com o paradoxo de que existe um pensamento de que a meta principal, de forma geral, ainda é fazer “o número do ano seguinte” ou cumprir o “P&L do próprio ano”, o que conseqüentemente leva a uma concentração de projetos de caráter incremental (*exploitation*) que, em geral, envolvem menos incerteza. Na visão de boa parte dos entrevistados o incentivo executivo para as iniciativas que exploram novas oportunidades (*exploration*) ainda não é o ideal, falta orientação do *C-Level* para endereçar essa questão.

Eu acho que hoje o que mais falta para a gente poder ter inovação mais radical no portfólio é incentivo executivo, é uma orientação do presidente dizendo “olha a gente tem que no resultado do balanço dos próximos, daqui três anos, 10% tem que ser receita nova”, é isso que falta. (Gerente sênior no Departamento de Inovação)

Esse paradoxo fica evidente quando os entrevistados falam sobre os principais desafios para inovar de forma mais radical. Os dados nesta pesquisa mostram que é o *mindset* que concentra os maiores desafios para fomentar esses projetos, destacando-se o fato de que no entendimento dos entrevistados esses entraves são mais impactantes do que a questões técnicas ou incertezas de tecnologia, por exemplo. De acordo com Goffin e Mitchell (2005) gerenciar inovação de forma efetiva requer a combinação de *expertise* técnica com *soft skills* o que não é comum de se encontrar na mesma pessoa, desenvolver produtos/serviços/processos são inerentemente incertos e lidar com riscos e incerteza é central

para a gestão da inovação. Um dos entrevistados faz uma reflexão interessante sobre esse paradoxo, dizendo que os verbos mais comumente associados ao mercado financeiro são “perenizar, estabilizar, assegurar, controlar, garantir” e ressalta que para testar algo novo é preciso focar em verbos como “testar, experimentar, degustar, explorar” e que isso demanda outro tipo de *mindset*. Salienta que apesar do negócio de um banco ser essencialmente tomar risco emprestando o capital de um para outro, o perfil dos funcionários na indústria financeira é de alguém totalmente avesso à risco. A dificuldade de encontrar esse *mix* de times com maturidade para analisar e balancear os riscos se transforma no maior desafio para a inovação. Essa face de organização orientada à *exploitation* se caracteriza como um desafio quando é necessário mudar a estratégia e o foco, uma vez que tradicionalmente é uma abordagem que prefere estabilidade à flexibilidade.

Então, eu vejo que o desafio maior é do ponto de vista de cultura, de *mindset*, eu acho bem complicado você precisa em uma Organização como essa ter um *mix* de profissionais e talvez alguns dos profissionais terem o *mix* em si, de conseguir saber qual é o momento e as situações onde você precisa tomar risco e risco calculado que essa é a diferença de ser banco, você toma risco calculado, não é tomar risco na louca e qual é a hora daquele risco calculado ser mudado de pista, “Bom, já tomou risco até aqui, já vimos o que vinga e não vinga e agora é a hora de deixar a coisa fluir”. Eu acho que o grande desafio de uma empresa desse tamanho é conseguir fazer esse *balance* cultural entre onde você precisa de *mindset* mais orientado a crescimento, a tomar risco e às vezes até onde o *mindset* fixo é mais interessante para você preservar e vender a solidez que cria a captação de um banco. (Diretor)

No que diz respeito aos indivíduos, o papel do Departamento de Recursos Humanos de contratar, desenvolver e criar mecanismos de motivação é essencial para aspectos de gerenciamento de inovação na Organização e assumem uma função de suportar a manutenção do *mindset* de inovação, mas ainda existe um entendimento dos entrevistados de que esse papel não tenha sido plenamente compreendido, muitos acreditam que o RH precisa estar mais próximo do dia a dia para ajudar na captura de competências alinhadas à estratégia de inovação. Cada área de negócio tem autonomia para definir quem serão as pessoas que atuarão em parceria com o Departamento de Inovação o que acarreta uma discrepância grande no nível de maturidade, enquanto algumas áreas envolvem pessoas muito juniores, outras envolvem pessoas muito sêniores e no entendimento de alguns gerentes isso é fator que desmotiva ambos os lados.

Sobre o engajamento para atuar em iniciativas de inovação podemos perceber que muitos encaram como uma oportunidade de ser visto pela alta executiva da instituição, algo que confere “status” para as pessoas. Se alguns anos atrás o envolvimento com projetos de



inovação era visto como algo que geraria apenas mais trabalho atuando em uma função secundária, hoje ganhou prestígio como área nobre que atrai a atenção de muita gente na empresa, embora falte uniformidade nesse entendimento, pois algumas áreas ainda optam por envolver nos projetos de inovação aqueles funcionários que não se destacam em sua área principal como uma forma de ocupar o tempo deles e atender a uma demanda executiva por envolvimento na pauta de inovação. A possibilidade de crescimento pode ser tanto verticalmente no próprio Departamento de Inovação quanto usar a experiência obtidas nesses projetos para alavancar a carreira em outras áreas, sendo comum o assédio de áreas de negócio aos times que atuam diretamente com iniciativas de inovação sob a justificativa de que se trata de um perfil alinhado com as novas competências-chaves necessárias para manutenção da vantagem competitiva.

Tem departamentos que colocam pessoas que querem ganhar visibilidade, tem departamentos que colocam pessoas que estão encostadas, tem departamento que usa isso como uma forma de alavancar o profissional e depois leva ele para outro lugar e dá uma promoção, dá um aumento. Então hoje não há uma uniformidade no critério de escolha das pessoas que trabalham nesse processo de inovação. (Gerente sênior no Departamento de Inovação)

Alguns pontos ainda carecem de refinamento, a questão da avaliação de desempenho é um deles, pois atualmente não existem métricas diferenciadas para essas pessoas que trabalham com iniciativas de inovação, muitas vezes são usadas variáveis indiretas que medem mais o andamento das ações combinadas no início do projeto do que os resultados propriamente ditos, dependendo quase que exclusivamente da boa vontade do gestor direto da pessoa para enquadrá-la nas métricas tradicionais da área de negócio a que ela pertence. Para indivíduos que dividem seu tempo entre as iniciativas de inovação e as atividades do dia a dia, a avaliação depende da visão de cada gestor.

Aqui todo mundo tem seus projetos e não tem peso maior ou menor se aquele é um projeto de inovação, a pessoa tem lá projetos para entregar com prazos, com compromissos e aí a gente avalia como um todo. (Diretor)

Outro gestor relata que procura inserir indicadores mais relacionados ao que o indivíduo conseguiu trazer de iniciativas diferenciadas para a área, se ele conseguiu concretizar uma experimentação, o que ele conseguiu enxergar de oportunidade no mercado.

Esses indicadores a gente olha no sentido do quanto o cara tem essa visão, de quanto ele conseguiu e principalmente na questão do empreendedorismo né, porque é um

processo de insistência e de busca para poder trazer resultado, valor pelo que ele está propondo. (Gerente em área de negócio)

Todavia, a avaliação é totalmente dependente de cada gestor, sem um direcionamento formal da Organização, projetos com prazos mais longos, que envolvem maiores incertezas, por exemplo, não têm indicadores diferentes e a pessoa que atua neles corre o risco de ser preterida caso o critério para uma promoção seja um indicador com intervalos de análise de doze meses. O desenvolvimento de *mindset* de inovação envolve questões mais amplas como destacado abaixo pelo agente externo que destaca a criação de ambientes que permitam às pessoas empreenderem.

O fato de dar mais exposição para essas pessoas, não só o reconhecimento com relação à promoção, bonificação ou o que for, mas principalmente essa questão de espaço para desenvolver as iniciativas, esse reconhecimento formal e criar ambientes para que essas pessoas empreendam e inovem dentro da corporação. Eu acho que o fato de ser matricial geralmente você volta para sua área e aí você é comido pelo dia a dia da sua área, então eu acho que faltou um ambiente para a pessoa respirar e muitas vezes se expor e ganhar mais reconhecimento dentro da Organização, que basicamente isso poderia estar conectado com outras iniciativas [...]. Tem outras iniciativas que poderiam estar totalmente integradas para que você pudesse criar esses reconhecimentos. (Agente externo)

A Organização tem desenvolvido o conceito de “vilas de inovação”, similar a um *squad*, formato bastante utilizado em método ágil, com equipes multidisciplinares de áreas como desenvolvimento, produto e regulatório, separadas fisicamente e dedicadas a uma iniciativa específica, com o objetivo de dar mais celeridade ao projeto. Porém, quando se aborda a questão da avaliação de desempenho para os times que atuam lá e, portanto, fora de sua área principal e da visão diária do gestor, ainda não há respostas definitivas. O Departamento de Recursos Humanos tem considerado um modelo de avaliação especial para esses times, mas no momento em que as entrevistas foram realizadas ainda não tinha uma proposta formalizada.

Eu vejo isso tomando pista para ter uma governança corporativa mais estruturada, então como que você gerencia quantas “vilas” têm, onde as “vilas” ficam, como que você aloca pessoas nas “vilas”, dentro do próprio RH tem uma estrutura lá que foi criada [...] que é justamente para entender como trabalhar os aspectos de pessoas nesta outra realidade de modelo de trabalho. Uma coisa é a pessoa estar em uma “vila”, outra coisa é ela estar em uma estrutura funcional fazendo a especialidade dela, como que eu seleciono, como eu faço *onboarding*, como eu avalio, como eu reconheço, como eu desenvolvo em um modelo de trabalho diferente de ter uma cadeira, um cargo, um *job*, uma meta para entregar. Então, esse é um outro desafio que a gente tem como Organização [...] Então, eu vejo que isso hoje já está começando a fluir na estrutura corporativa, aí gradativamente as áreas elas começam a se reorganizar tanto para entender que alocar alguém em uma “vila” não é abrir mão do recurso, né? (Diretor)

Outro aspecto identificado é o desenvolvimento de *mindset* de parcerias. Pesquisadores da temática inovação como Michael Tushman determinam que a organização formal e a cultura subjacente de uma empresa desempenham papel fundamental na inovação o que requer que as empresas sejam boas não somente na coordenação interna do negócio, mas também no gerenciamento das relações com outras organizações. Isto leva empresas de destaque a criarem arquiteturas organizacionais eficientes e adaptativas (GOFFIN; MITCHELL, 2005). Um dos principais direcionadores para inovação são os avanços tecnológicos e sua influência nos mercados, fazendo com que as corporações desenvolvam mecanismos para rastrear uma ampla gama de tecnologias e seu impacto nas diferentes indústrias. Instituições financeiras estão buscando há tempos desenvolver parcerias, especialmente para uso de tecnologias emergentes, que os permitam atender aos diferentes segmentos de clientes de forma particular e com custos cada vez mais reduzidos. Na empresa estudada, projetos usando Inteligência Artificial já estão bem estruturados, maduros e em produção, ou seja, disponível para o cliente final. Outras tecnologias, chamadas emergentes, como *Blockchain* também apareceram nas entrevistas como algo com potencial para trazer vantagem competitiva à Organização.

O caso estudado evidencia que essa mentalidade é presente na Organização, que enxerga na atuação em conjunto com parceiros da indústria de tecnologia e também com universidades um auxílio para antecipar tecnologias, desenvolver novos modelos de negócio e obter vantagem competitiva.

Embora o histórico da empresa estudada mostre que ao longo dos últimos anos alguns eventos (marcos) tenham acontecido refletindo o esforço para tirar o foco de um Departamento e colocar a inovação na agenda corporativa, por vezes o Departamento de Inovação tem encontrado dificuldade de se articular internamente para obtenção dos recursos que precisa, condição necessária para uma função inovação exercer seu mandato (O'CONNOR et al., 2008).

Eu acho que hoje a gente está em um modelo muito matricial, uma empresa que tem como cultura uma estrutura mais hierárquica. Então, tem sido desafiador trabalhar de forma matricial [...] e aí vai para lá e tem todo um trabalho de convencimento e aí quando a área decide tocar dentro de uma das esteiras tem que estar acompanhando com os caras também porque às vezes também se não estiver em cima o pessoal acaba deixando, perdendo foco, perdendo prioridade e tal e aí acaba sendo aquela coisa né, matricialzona mesmo. (Gerente no Departamento de Inovação)

## Discussão

Embora exista o reconhecimento de que a Organização tem se esforçado para incentivar as pessoas a inovarem de forma mais radical, a dúvida é se esse empenho tem sido eficiente, pois embora o Departamento de Inovação provoque, nem sempre consegue angariar o engajamento necessário para entregar de fato as iniciativas, ainda falta na visão de muitos o “apetite ao erro”.

Um ponto essencial para que a Organização tenha processos de inovação efetivos é o engajamento e contribuição de cada parte da mesma, ou seja, estimular o trabalho de equipes *cross* funcionais. Certamente não é responsabilidade somente do Departamento de Inovação ou qualquer outro nome que se dê a esses times. É importante envolver além da área de P&D com seu papel claro de direcionar e dirigir as ideias para novos produtos, serviços ou modelos de negócio, áreas como Marketing, Operações, Finanças e Recursos Humanos.

As ações adotadas nos últimos anos mostram uma clara preocupação em construir um arcabouço que sobreviva a modismos relacionados a práticas de gestão da inovação, o que diminui o foco em um ou outro projeto vencedor quando o importante é desenvolver sistemas de gestão da inovação de forma sistemática. (O’Connor et al., 2008).

**O *mindset* de inovação se mostrou como o ponto mais sensível na gestão dos processos de inovação da empresa. O Departamento de Inovação tem compreendido que seu papel principal e estratégico é endereçar essa questão e para isso tem estruturado ações focadas incentivando o desenvolvimento mais robusto de atributos culturais chaves para inovação como, por exemplo, propensão à experimentação e desenvolvimento ágil.**

## 4.5 INVESTIMENTOS

A combinação de recursos limitados e cobrança por resultados de curto prazo exige priorizações constantes, o que muitas vezes faz com que as empresas direcionem os recursos para atividades ou projetos com menor grau de incerteza e retorno financeiro mais rápido. De acordo com Nagano et al., (2014) o desafio para inovar de forma sustentável (ou sistemática) é maior para empresas de grande porte com histórico de operações estáveis. Para esses autores, é preciso reconfigurar a dinâmica de seus recursos, processos e valores, construindo um sistema de governança claro para a inovação e alinhado à agenda estratégica da empresa, definindo responsabilidades, expectativas e assumindo o papel de promover a integração e o equilíbrio. No caso estudado, a empresa apresenta um portfólio de projetos de inovação com

maior concentração em iniciativas incrementais (o que reflete a realidade da maioria das grandes empresas), e é importante destacar que projetos que buscam melhoria contínua são essenciais para empresas de serviços como bancos, pois mesmo pequenas melhorias nas operações são rapidamente reconhecidas pelos consumidores e podem melhorar significativamente os níveis de satisfação (GOFFIN; MITCHELL, 2005).

Um aspecto importante diz respeito ao investimento realizado pela empresa em P&D. Esse ponto, na visão de muitos autores é um fator necessário à inovação e, no caso estudado, reflete a consistência de um programa sistemático que sobrevive às alterações administrativas, típico de uma função inovação (O'CONNOR et al., 2008). Ainda que, por vezes, nas entrevistas e na observação apareça de forma subliminar a ideia de que esses investimentos em P&D são tratados como algo que deve gerar um *output* e não serem usados como um *input* do processo de inovação.

Tem o orçamento institucional, ele é aproximadamente 10% do total de orçamento da TI do banco para desenvolvimento e as áreas do banco consomem esse orçamento quando são projetos de apostas de inovação. (Diretor)

Esse orçamento institucional é aplicado em todos os instrumentos de inovação geridos pelo Departamento. No desenvolvimento de projetos *per se*, esses recursos são usados na chamada fase de experimentação de uma aposta, quando a área de negócio ainda não provisionou esse valor em seu próprio orçamento. Essa decisão permite que as áreas de negócio testem novas soluções com maior liberdade uma vez que não precisarão desembolsar recurso financeiro nesse momento inicial.

O nosso departamento tem esse orçamento para que as áreas tenham conforto em querer gastar dinheiro para experimentar. Depois da experimentação, para lançar a área tem que ter provisionado. Como o nosso ciclo de inovação está entre 12 e 18 meses então no meio desse processo quando o diretor vê que aquilo faz sentido ele já provisiona para o período seguinte um orçamento para lançar aquele produto, mas hoje o departamento (Inovação) tem um orçamento próprio para poder experimentar. (Gerente sênior no Departamento de Inovação)

Como falado anteriormente, as áreas de negócio têm independência e autonomia para desenvolver seus projetos de inovação sem usar a estrutura institucional coordenada pelo Departamento de Inovação, porém, se assim decidirem, não terão acesso a esses recursos financeiros que são exclusivos para os projetos corporativos. Alguns entrevistados citaram exemplos de projetos que estão desenvolvendo “por fora” já que essa iniciativa não foi avaliada como elegível para ser trabalhada com o Departamento de Inovação, portanto, os recursos empregados no projeto são de responsabilidade da própria área de negócio.

## Discussão

As iniciativas desenvolvidas pela empresa ao longo da última década estão em conformidade com o que Bagno (2014) descreve como constituição de modelo sistêmico, integrado às atividades de rotina da empresa e cuja responsabilidade é tornar a inovação como uma missão continuada e não como algo dependente de orçamentos especiais ou do desejo de pessoas específicas em cargos de liderança em diferentes momentos. A Organização tem histórico de ações inovadoras e nos últimos anos vem reforçando a atuação do Departamento de Inovação, transformando-o à luz da teoria em uma função organizacional de fato, possibilitando que a empresa lide com métodos, processos e especialidades necessários para inovar de forma sistemática e recorrente, reduzindo o risco de retração em momentos adversos para a empresa ou para o mercado de forma geral.

**O montante do orçamento institucional de TI direcionado para projetos de inovação de forma recorrente e perene é um demonstrativo do compromisso em tratar a gestão da inovação como algo estratégico e fundamental ao novo cenário competitivo em que a empresa atua.**

## 5 CONCLUSÃO

No final da década de 90, Salerno (1999), assim como diversos autores, discutiam sobre o projeto organizacional mais oportuno para processos de manufaturas adequados a ambientes e mercados mais instáveis. Naquela época se entendia que o modelo clássico de projeto organizacional não seria o mais cabível, porém não se tinha sugestão prescritiva de como uma empresa deveria se organizar. Muito da pesquisa em inovação tem foco em desenvolvimento de produtos e não de serviços, o que na perspectiva histórica se justifica pelo fato de muitas economias terem se desenvolvido por manufaturas, porém, no cenário atual, economias desenvolvidas são guiadas principalmente por serviços e a questões relacionadas ao projeto organizacional para inovar ainda precisam de respostas.

Tidd et al. (2001) reforçam que as estruturas organizacionais tradicionais são configuradas para a estabilidade e, na visão dos autores e de parte considerável da literatura, a grande questão será como cada organização encontrará forma estrutural e de gestão da inovação mais adequada ao seu contexto. Em uma pesquisa longitudinal O'Connor e DeMartino (2006) analisaram casos com diversos formatos de estruturas organizacionais, desde estrutura única até estruturas separadas para incremental e radical e também casos que resultaram em *spin-off* e concluíram que o ponto crucial era, de fato, o processo de gestão da inovação como um todo, ou seja, da geração de ideia até a chegada ao usuário final.

Esta dissertação discute sobre como as organizações se adaptam para competir no novo cenário econômico que exige apostas em projetos de maior incerteza ao mesmo tempo em que continuam atuando fortemente em um modelo de negócio lucrativo, mas que, por vezes, é baseado em um legado de competências adquiridas e sistematicamente refinadas há muito tempo enquanto as apostas de maior incerteza pedem por novas competências. Para isso, desenvolvemos o trabalho com o objetivo de responder algumas indagações que nos conduziram a um estudo de caso único em uma empresa do setor financeiro e buscamos responder as questões inicialmente apresentadas na Introdução.

### **I. A empresa tem se esforçado para desenvolver inovações incrementais e radicais de maneira formal e reconhecida internamente? Quais os desafios e os avanços obtidos?**

A empresa estudada em nosso caso mostra uma forma particular de estrutura de inovação, atua em diversas frentes de forma simultânea e interconectada, diferente de seus principais concorrentes na indústria. Os instrumentos/programas de inovação foram criados

seguindo uma sequência lógica, o que a diferencia do padrão visto na indústria onde, em geral, se escolhe um caminho principal para seguir e, ao longo do tempo, se faz algumas derivações no modelo. Não é comum para uma organização na indústria financeira desenvolver iniciativas que cubram todo o ecossistema de inovação, atuando, de forma simultânea, em programas internos para geração de apostas, programas com *startups*, aportes em empresas promissoras por meio de fundo de *venture capital*, parcerias com grandes empresas de tecnologia (*vendors*) com o objetivo de tornar seu desenvolvimento mais ágil, presença em *hubs* internacionais de inovação e um espaço físico com a proposta de integrar os diversos atores do ecossistema de inovação (*startups*, grandes corporações, universidade, investidores e parceiros tecnológico).

Esta estrutura tem permitido que a empresa atue com maturidade na exploração de conhecimentos bem definidos e repetitivos que são diretamente relacionados à projetos de inovação incremental ao mesmo tempo em que dispense grande esforço para adquirir conhecimentos novos, mais alinhados às necessidades de negócios digitais como, por exemplo, métodos ágeis e *lean thinking* e que podem gerar iniciativas de natureza mais radical. A empresa tem desenvolvido um portfólio com foco especialmente em projetos de inovação incremental, mas também se esforça em buscar soluções relacionadas à novos negócios que propiciem receitas em linhas não tradicionais. Esta busca por algo mais radical é representada especialmente por um time com viés mais focado em pesquisa, em geral, com perfil mais acadêmico. Esse time é responsável pela condução de parcerias com universidades e centros de pesquisas e são vistos pelo departamento como o time que pode propor algo fora do padrão estabelecido. Esse reconhecimento ainda não é formalizado fora das fronteiras do Departamento de Inovação, ou seja, para pessoas de outras áreas ainda não existe a leitura de que um determinado time é responsável por propor soluções que fogem ao negócio *core*. No entanto, na visão geral da empresa, o Departamento de Inovação é reconhecido como o mandatário para puxar as iniciativas de inovação mais radical.

Em relação aos desafios que a empresa enfrenta para conciliar as diferentes abordagens de inovação, é importante destacar que não é trivial para uma instituição financeira assumir algumas das características associadas à *exploration*. A razão é simples, se trata de uma indústria altamente regulada e controlada pela obsessão de redução de riscos. Para endereçar esse desafio, a liderança da empresa tem atuado de duas formas, uma é investindo em uma comunicação forte para toda a empresa abordando tópicos associados à negócios digitais como os conceitos de ‘plataforma’ e ‘ecossistema’ e dessa forma, inculcando nas pessoas a necessidade de se balancear o portfólio de inovação para que englobe tanto as



necessidades do negócio atual quanto as requisições para se manter competitivo em um cenário diferente do habitual. A outra ação é o estudo, por parte da liderança, sobre a possibilidade de criar uma estrutura separada focada em estudar e propor novos modelos de negócio que se reflitam em novas linhas de receita para a empresa.

Dessa forma, é possível ter o entendimento de que a empresa tem se esforçado para desenvolver não só as inovações incrementais que é uma realidade em uma empresa que tem em seu histórico inovações importantes na indústria financeira, mas que tem também desenvolvido estruturas que permitirão à empresa competir em uma arena diferente da que está acostumada por meio de projetos com maior incerteza e que busquem novos modelos de negócio.

## **II. A estrutura e o ambiente da empresa são compatíveis com o conceito de ambidestria organizacional? Quais os desafios e os avanços obtidos?**

De acordo com Tidd et al. (2001), se há um bom ajuste, a estrutura de inovação desenvolvida possibilitará e reforçará o comportamento inovador. Isto fica explícito nas conversas com os indivíduos envolvidos em iniciativas de inovação que enxergam o esforço que vem sendo feito nessa direção. Os diversos programas de inovação têm permitido que a empresa amplie seu leque de atuação, combinando iniciativas que tendem a explorar novos conhecimentos e oportunidades de mercado ao mesmo tempo em que busca o aprimoramento de conhecimentos que continuem sustentando um negócio lucrativo e sólido que não pode ser deixado de lado. Isto caracteriza um passo importante rumo à ambidestria organizacional e à formalização da habilidade da empresa para desenvolver inovações incrementais e radicais.

Quando consideramos a estrutura organizacional desenvolvida ao longo dos últimos anos, temos a compreensão de que ela tem aderência às principais necessidades de uma Organização para se tornar ambidestra: preocupação da liderança na aquisição de novos conhecimentos e competências ao mesmo tempo que renova e melhora conhecimentos e habilidades já existentes; busca constante por melhoria de processos e eficiência; incentivo à área de P&D (representado pelo Departamento de Inovação) para que aconteçam projetos de maior incerteza; programas de fomento ao intraempreendedorismo como *hackathons* e, alto investimento em tecnologias emergentes, especialmente, em parceria com Universidades. Entretanto, a percepção é de que é dever do Departamento de Inovação se responsabilizar por desenvolver esses novos conhecimentos e depois combiná-las aos conhecimentos existentes e fazer propostas para novas oportunidades. Essa forma desigual de desenvolvimento de novos

conhecimentos culmina em maiores tempos de convencimento para aprovação de iniciativas mais radicais.

Para Raisch et al. (2009) os requisitos para se tornar uma empresa ambidestra são aparentemente contraditórios e por isso torna-se necessário um equilíbrio na formulação de estratégias, estruturas e processos. De acordo com O'Reilly e Tushman (2013), a ambidestria organizacional é a capacidade que a empresa apresenta para o alcance do desempenho superior em relação aos concorrentes e no caso estudado fica evidente a compreensão da necessidade de desenvolver diferentes competências para endereçar esse desafio, porém, é justamente a mudança no *mindset* que aparece como a principal dificuldade para desenvolver a dimensão de *exploration*.

Heracleous et al. (2019) comentam que as prescrições para se atingir a ambidestria (estrutural, contextual e suas derivações) são úteis para abordagens mais amplas, mas não oferecem um entendimento detalhado do 'por que' uma organização conseguiu ou não se tornar ambidestra. Fatores históricos e institucionais moldam a viabilidade destas prescrições de nível mais amplo e neste ponto, alguns aspectos merecem destaque nesta dissertação. O primeiro é o fato do caso estudado ser de uma empresa de um setor, o financeiro, que tem historicamente forte aversão à tomada de risco e grande foco em iniciativas de retorno de curto prazo com viés de eficiência operacional. Na fala de muitos entrevistados o incentivo para a mudança de *mindset* organizacional para se envolver em iniciativas de maior incerteza (uma das características da inovação de cunho mais radical) precisa ser *top down*. Embora a atuação em projetos de inovação tenha ganhado destaque nos últimos anos - algo que antes podia ser visto como um trabalho adicional à rotina, hoje, desperta interesse em diversos níveis profissionais como uma área nobre - falta, por exemplo, o desenvolvimento de plano de carreira específico para esse tipo de profissional que hoje é avaliado da mesma forma que outros colegas que atuam nos projetos do dia a dia da área de negócio e, portanto, com ciclos de entregas mais reduzidos e palpáveis no que diz respeito à avaliação de resultados.

Outro ponto importante a se considerar é o desenvolvimento e amadurecimento das parcerias com Universidades e Institutos de Pesquisa. Esta relação é cada vez mais ampliada para diversos times e não somente para aquele diretamente envolvido em atividades acadêmicas, o que tem sido um bom mecanismo de incentivo à mudança de *mindset*.

Um terceiro ponto a se considerar é o esforço da empresa em disseminar conceitos diretamente relacionados a gestão da inovação, tecnologias emergentes, desenvolvimento de produtos na economia digital, dentre outros tópicos importantes para a manutenção sistemática da estrutura criada nos últimos anos. Essas iniciativas estão totalmente alinhadas à

necessidade de mudança de *mindset* e visam construir um arcabouço sólido de gestão da inovação.

Entretanto, o desafio de encontrar o balanço apropriado entre *exploration* e *exploitation* necessário para empresas tanto em mercados maduros quanto nos emergentes parece ainda não ter sido solucionado em sua plenitude. Avaliando cronologicamente os eventos que marcam as mudanças na estrutura organizacional percebe-se o amadurecimento no entendimento das necessidades de se atuar de forma ambidestra, mas os mecanismos ainda não estão claramente encaixados no dia a dia, por vezes falta comunicação efetiva, entendimento claro sobre os diferentes papéis e o *mindset* de tomada de risco. Este fato, tem levado a empresa a considerar a possibilidade de ter uma estrutura separada para fomentar inovações de cunho mais radical, o que segundo Urbinati et al. (2019) pode favorecer a aplicação de um novo modelo de negócio e o desenvolvimento de rotinas organizacionais, destacando que esses requisitos podem ser associados a inovações mais radicais. Os autores destacam que a separação estrutural pode ser em uma chamada base funcional, em que cada subdivisão se concentra em uma tarefa previamente designada, ou pode ser baseada em áreas de negócio, dessa forma, aumentando a capacidade de resposta de cada subdivisão para seu ambiente de tarefa local ou para sua base de cliente. A empresa, a princípio, ainda não definiu claramente qual caminho quer seguir, mas em 2020 tem avançado no entendimento de que a opção de ter uma estrutura separada seria um potencializador para inovações mais radicais, embora os critérios para essa separação não estejam notadamente definidos. Para efetivar uma separação estrutural a empresa precisará vencer algumas barreiras como o fato de os próprios gestores não concordarem em ceder seus melhores funcionários para projetos novos e sem relação direta com a área original e também as incertezas dos próprios indivíduos que têm receio de fazer parte de uma estrutura separada que pode ter um futuro duvidoso. É importante destacar que autores como O'Reilly e Tushman (2004) entendem que essa separação não se aplica a relação entre o nível executivo mais sênior, que se mantém integrado, o que pode ser reforçado no entendimento de Jansen et al. (2005) quando se refere à essas diferentes estruturas como descentralizadas, mas densamente conectadas. Essa conexão é reforçada por Birkinshaw e Gibson (2004) quando argumentam que o isolamento dos times de *exploration* das unidades de negócios principais pode, por vezes, dificultar que esses times tenham a aceitação necessária de suas ideias pela empresa.

De forma geral, o caso estudado mostra um esforço claro para encontrar um balanceamento entre as diferentes características de *exploitation* e *exploration* e uma das estratégias encontradas foi a 'institucionalização' da cultura de inovação. Gradualmente,

peças de diferentes áreas e níveis organizacionais vêm se envolvendo com atividades de inovação, essencialmente com abordagem de *exploitation*, mas recebendo provocações sobre novos modelos de negócio que fogem ao negócio core que elas conhecem. Este fato, aliado à preocupação de que a mensagem a ser passada é a de que a inovação é um compromisso de todos, tem feito com que o tema ganhe destaque e cada vez mais pessoas de diferentes áreas e níveis organizacionais têm entendido a necessidade de pensar o negócio de forma holística e com a preocupação em gerar vantagem competitiva a médio e longo prazo.

### **III. Sob a ótica de uma função organizacional, a empresa reconhece e caminha na direção de criar uma função inovação (FI)? Quais os desafios e os avanços obtidos?**

A análise dos passos que a empresa vem seguindo para se tornar ambidestra possibilitou a identificação de um outro fenômeno organizacional, o desenvolvimento de uma função inovação (FI), ainda que esse não tenha sido o objetivo claro quando as mudanças se iniciaram e ainda hoje não seja evidente para muitos o novo rumo que o Departamento de Inovação vem tomando. De acordo com o conceito de Salerno e Gomes (2018), uma função inovação (FI) “visa aumentar a agilidade e a eficiência da grande empresa na busca de inovações radicais”. Para estes autores, uma função inovação possibilita que uma empresa grande atue como uma *startup* no que diz respeito à busca por inovação mais radical, mas sem perder a força de ser grande, ou seja, usa sua capacidade de mobilização e alavancagem de recursos diversos de forma complementar.

Alguns avanços são vistos com mais clareza, um deles é o fato de a inovação na empresa não ser tratada como algo que acontece de maneira casual e sim por meio de um compromisso de longo prazo. O caráter perene com que a inovação é tratada é um ponto relevante. Mesmo em tempos de crise não desapareceu, pelo contrário, a trajetória de criação de novos instrumentos é ascendente e passou pelo período de recessão econômica que o país viveu entre 2015 e 2016 capitalizada com um orçamento corporativo robusto, em uma demonstração clara do esforço para desenvolver e manter uma estrutura formal de fomento a iniciativas permanentes de inovação.

Outro avanço da empresa em direção ao desenvolvimento da FI é a construção de redes internas e externas por parte da liderança do Departamento de Inovação. Do ponto de vista das redes internas, é notório o esforço de envolver as áreas de negócio que cada vez mais, têm participado ativamente dos projetos, efetivando assim o conceito de que a Função Inovação (FI) se articula em rede para exercer seu mandato (SALERNO; GOMES, 2018). Ao

mesmo tempo, os times do próprio Departamento de Inovação têm gradualmente concentrado esforços não só no fortalecimento das redes internas assumindo o papel de difusor de conceitos de inovação mais radical pela empresa, mas também focado no desenvolvimento de redes externas. Nos dados coletados fica evidente a importância que a empresa dá para as parcerias com grandes universidades no Brasil e fora, aliando-se ao fato de a empresa ter constituído programas sólidos que envolvem diferentes agentes do ecossistema de inovação, seja com a iniciativa com grandes empresas de tecnologia, seja com a orquestração do espaço físico para fomentar inovação no ecossistema brasileiro, por exemplo.

Um ponto importante de se destacar neste contexto é o foco em apoiar a criação de novos negócios. Se uma nova unidade for, de fato, criada para endereçar esse desafio o Departamento de Inovação passará gradativamente a se concentrar menos na aplicação de elementos considerados mais operacionais e que podem ser sistematizados em outras áreas para, cada vez mais, ficar focado no que é, de fato, novo para a empresa. Essa postura envolve a necessidade de novas descobertas e apropriação de novos conhecimentos, atingindo assim, novos mercados (GUERRA, 2017; GIBSON; BIRKINSHAW, 2004; GUPTA et al., 2006).

A ocorrência de uma convergência de atividades relacionadas à gestão da inovação em um grupo dedicado e com missão específica, o Departamento de Inovação, mostra que a gestão da inovação na empresa tem avançado para se consolidar em uma função organizacional com mandato específico. No entanto, é preciso reforçar que embora a empresa caminhe para uma função inovação, ainda tem um longo caminho a percorrer para constituí-la de fato. Apesar de ter um time 100% dedicado aos projetos de inovação, ainda não existe uma divisão clara sobre sua natureza, ou seja, acontece o que O'Connor aponta como "trabalhar em inovação radical de manhã e projetos incrementais a tarde". A gestão das iniciativas de inovação também precisa de adaptação, projetos de inovação incremental e radical são desenvolvidos e avaliados da mesma forma - *stage gates*, por exemplo - o que não é condizente com a teoria sobre FI. Ainda que este fato já esteja mapeado na empresa, não é uma mudança trivial de se fazer em uma grande organização com critérios sólidos de análise de projetos tradicionais e se constitui em um grande desafio. Some-se a isso a questão de desenvolvimento de recursos humanos, que conforme analisado anteriormente neste trabalho, ainda não tem uma diretriz específica para tratar com indivíduos envolvidos em projetos que envolvam maior incerteza.

Analisando os dados coletados nas entrevistas é possível relacionarmos o desenvolvimento da FI às palavras que apareceram nas falas dos indivíduos como, por exemplo, "perene", "representação no organograma", "recursos próprios", "indicadores

próprios” e assim por diante. Para Salerno e Gomes (2018) “a função inovação vai além da dicotomia da organização ambidestra, fornecendo instrumentos e ferramentas importantes para apoiar a ação gerencial, pois dá alguma estrutura e horizonte de macroações a cumprir em uma atividade que até então era considerada desdobramento linear de P&D ou acaso”. A avaliação é de que ao longo da última década a empresa estudada tem avançado para a constituição de uma função organizacional com o mandato de conduzir projetos de inovação mais radical, a Função Inovação (FI) e alguns avanços importantes já foram feitos, a perenidade e o orçamento robusto são dois deles, porém, itens como gestão diferenciada de iniciativas de maior incerteza e gestão de pessoas ainda carecem de desenvolvimento e amadurecimento.

## 6 CONTRIBUIÇÃO

Uma das principais críticas a estudos de caso únicos é a quase impossibilidade de generalização e este caso especialmente pode representar isso, porém, dois pontos são importantes de se considerar:

- Abordar o tópico ‘gestão da inovação’ dificilmente permitirá abordagens prescritivas, a literatura mostra que cada empresa tem seu contexto organizacional e pede por métodos e ferramentas desenvolvidos de acordo com sua realidade. Conforme falado anteriormente, a abrangência da estrutura de gestão da inovação na empresa analisada neste caso se justifica como uma narrativa interessante para avaliar com mais profundidade, pois tem caminhado para desenvolver processos baseados em um papel de integrador do sistema de inovação, conectando grandes empresas de tecnologia, *startups* e grandes corporações ao mesmo tempo em que estimula a mudança do *mindset* corporativo para fomentar inovações mais radicais.
- A análise nos mostra que os chamados instrumentos de inovação utilizados pela empresa representam uma realidade para gestão da inovação de empresas grandes em praticamente todos os setores da indústria o que lhe confere certa validade externa.

Apesar da relevância da integração e colaboração entre os diferentes instrumentos de inovação e a comunidade empreendedora com o intento de criar valor, a literatura ainda não tem uma teoria validada do processo de desenvolvimento da estrutura organizacional adequada para fomentar inovação mais radical. Muito da literatura de inovação se concentra em inovação de produtos *per se*, e por vezes, negligencia outros aspectos, especialmente em “como” uma empresa deve avançar em sua maneira de se estruturar para inovar, talvez isso ocorra justamente pela impossibilidade de se prescrever modelos.

Embora a teoria dê evidências claras sobre o potencial que a ambidestria representa para uma empresa, como orquestrar os *trade-offs* para atingi-la ainda é relativamente pouco explorado. Esta dissertação visa contribuir com essa lacuna por meio de um estudo empírico em uma empresa de grande porte brasileira, analisando sua trajetória rumo à ambidestria.

Abordamos essa lacuna apresentando um modelo desenvolvido com bastante foco na integração com os diferentes atores do ecossistema de inovação tanto interno quanto externos. Identificamos, nesta dissertação, que o caminho seguido pela empresa tem sido o da constituição de uma função inovação (FI) ao mesmo tempo em que estabelece a ‘institucionalização’ da inovação na empresa, ou seja, cada vez mais a empresa imprime em

sua cultura que a “inovação é uma responsabilidade de todos”. Este fato, é de suma importância para transformar o esforço em resultado, pois, cada vez mais as pessoas da empresa se sentem responsáveis por inovar e se interessam nos projetos desenvolvidos, caminhando assim para consolidar o *mindset* inovador da empresa.

Esta dissertação contribui, portanto, para abordar um caso de gestão da inovação de forma mais ampla, analisando todo o ambiente criado gradativamente para fomentar um projeto organizacional eficiente em gerar inovações incrementais e mais radicais em uma empresa de serviços e adaptativo aos novos desafios do mercado que a cada dia exige empresas com *mindset* digital.

Neste caso, observamos que os mesmos dilemas de grandes empresas com necessidade de inovar de forma mais radical continuam incomodando: é necessária uma estrutura separada para inovar de forma mais radical? As mesmas pessoas podem atuar em um tipo de projeto ou em outro? Qual o papel da alta liderança na mudança de *mindset* da Organização? Qual a importância da relação com agentes externos (fornecedores, academia)? Quais atividades devem ser feitas por um por outro? Essa lacuna ainda é pertinente na literatura sobre o tema, especialmente na necessidade de mais estudos qualitativos em profundidade e observação em campo e, por isso, consideramos este estudo de caso como uma contribuição, pois analisa uma empresa que vem se esforçando para desenvolver competências com o objetivo de inovar mais radicalmente e tem buscado ingressar, gradualmente, em novos mercados na tentativa de desenvolver novas fontes de receita, ancorada especialmente no conceito de ecossistema.

Os resultados desses movimentos ao longo dos últimos anos ainda não são claramente visíveis. Diante disto, podemos observar sob duas óticas: a primeira relaciona-se ao fato de que a Organização continuar desenvolvendo instrumentos de inovação, cuja demanda de investimento é alta, pode ser um indicador de que é algo que esteja criando valor ainda que não seja facilmente perceptível no balanço financeiro no curto prazo. A segunda ótica é a de que existe uma lacuna de maturidade entre os diferentes instrumentos, isto dificulta uma avaliação mais profunda dos resultados, da integração entre eles e se os *outcomes* nos próximos anos se transformarão em novas fontes de receitas, especialmente quando a regulamentação do *Open Banking* entrar em vigor.

Ressaltamos que os dados foram coletados entre dezembro de 2019 e fevereiro de 2020, antes do cenário de pandemia. É importante avaliarmos a possibilidade deste fato ter impulsionado mudanças no *mindset* da empresa, o que pode tanto fortalecer sua posição de grande empresa que saiu de um modelo fechado de inovação para participar ativamente de um ecossistema, quanto pode levar, neste momento de crise, a um retrocesso na constituição de



uma função inovação. Neste momento, ainda não conseguimos avaliar por qual caminho a empresa seguirá.

## 7 LIMITAÇÕES

Do ponto de vista metodológico, a pesquisa qualitativa por meio de estudo de caso único pode limitar a generalização dos resultados, justificada, porém, pela busca de maior profundidade na análise. A pesquisa de campo possibilitou coletar uma quantidade significativa de dados, os quais não foram explorados em sua plenitude em função das restrições de escopo dessa dissertação. Desta forma, uma releitura desses dados com novos olhares pode levar a novas oportunidades de aprofundamento tais como:

- a) análise de micro processos de organização do trabalho;
- b) análise no nível do indivíduo explorando o processo de desenvolvimento de novas competências e habilidades.

## REFERÊNCIAS

- ABERNATHY, W.; CLARK, K. B. Innovation: Mapping the winds of creative destruction. **Research Policy**, v. 14, n. 1, p. 3-22, 1985.
- ALIZADEH, Y.; JETTER, A. Pathways for balancing exploration and exploitation in innovations: a reevaluation and expansion of ambidexterity theory. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 5, 2019.
- ARGYRIS, C.; SCHON, D.A. **Organizational Learning: a theory of action perspective**. Addison-Wesley Publishing Company, 1978.
- BAGNO, R. B. **Inovação como uma função organizacional: caracterização a partir da experiência de empresas industriais de grande porte no Brasil**. Tese de Doutorado. Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2014.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Edições 70, São Paulo, 2016.
- BASTIANI, V.; GUTIERREZ, R. H. **Ambidestria organizacional e gestão de processos: uma revisão integrada da literatura**. XII Congresso nacional de excelência em gestão, 2016.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. L. Reflections on the 2013 Decade Award – “Exploitation, Exploration and Process Management: The Productivity Dilemma Revisited” ten years later. **Academy of Management Review**, v. 40, n. 4, 2015.
- BESSANT, J.; LAMMING, R.; NOKE, H.; PHILLIPS, W. **Managing innovation beyond the steady state**. Technovation, v. 25, n. 12, 2005.
- BIRKINSHAW, J.; GIBSON, C. Building ambidexterity into an organization. **MIT Sloan Management Review**, v. 45, n. 4, 2004.
- BIRKINSHAW, J.; MOL, M. How management innovation happens. **MIT Sloan Management Review**, Summer 2006.
- BRION, S.; MOTHE, C.; SABATIER, M. The impact of organizational context and competences on innovation ambidexterity. **International Journal of Innovation Management**, v. 14, n. 2, 2010.
- BROWN, T. Design Thinking. **Harvard Business Review**, 2008.
- CAMPANELLA, F.; DEL GIUDICE, M.; THRASSOU, A.; VRONTIS, D. Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of bank’s performance and conceptual development. **The International Journal of Human Resource Management**, 2016.
- CHESBROUGH, H. Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Boston: **Harvard Business School Press**, 2003.

- CHESBROUGH, H.; CROWTHER, A. K. Beyond high tech: early adopters of open innovation in other industries. **R&D Management**, v. 36, n. 3, 2006.
- CHRISTENSEN, C. M. The Innovator's Dilemma: when new Technologies cause great firms to fail. Boston: **Harvard Business School Press**, 1997.
- CHRISTENSEN, C. M.; RAYNOR, M. E. The Innovator's Solution: creating and sustaining successful growth. Boston: **Harvard Business School Press**, 2003.
- COHEN, W. M.; LEVINTHAL, D. A. Absorptive Capacity: a new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v. 35, p. 128-152, 1990.
- COOPER, R. G. Stage-Gate system: a new tool for managing new products. **Business Horizon**, Mai/Jun, p. 44-54, 1990.
- COOPER, R. G. **Winning at new products: Accelerating the process from ide ato launch**. Basic Books, New York, 2001.
- CRESWELL, J. W. **Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches**. Sage, Thousand Oaks, 4. ed., 2013.
- DEWAR, R. D.; DUTTON, J. E. The Adoption of Radical and Incremental Innovations: An Empirical Analysis. **Management Science**, v. 32, n. 11, p. 1422-1433, 1986.
- DUNCAN, R. The ambidextrous organization: designing dual structures for innovation. **The Management of Organization**, p. 167-188, 1976.
- EISENHARDT, K. Building theory from case study research. **The Academy of Management Review**, v. 14, 1989.
- EISENHARDT, K.; GRAEBNER, M. Theory building from cases: opportunities and challenges. **Academy of Management Journal**, v. 50, n. 1, p. 25-32, 2007.
- FERNANDEZ, M. D.; PASAMAR-REYES, S.; VALLE-CABRERA, R. Human capital and human resource management to achieve ambidextrous learning: a structural perspective. **Business Research Quarterly**, v. 20, 2017.
- FERNANDEZ- PÉREZ DE LA LASTRA, S.; GARCIA-CARBONELL, N.; MARTÍN-ALCÁZAR, F.; SÁNCHEZ-GARDEY, G. Building ambidextrous organizations through intellectual capital: A proposal. **Intangible Capital**, v. 13, n. 3, p. 668-693, 2017.
- FIGUEIREDO, P. N. **Acumulação tecnológica e inovação industrial: conceitos, mensuração e evidências no Brasil**. São Paulo em Perspectiva, v. 19, n. 1, 2005.
- FRANCIS, D. L.; BESSANT, J. **Targeting innovation and implications for capability development**. Technovation, v. 25, n. 3, 2005.
- GARCIA R.; CALANGTONE, R. A critical look at technological innovation typology and innovativeness terminology: a literature review. **Journal of Product Innovation Management**, v. 19, p. 110-132, 2002.

GEHMAN, J.; GLASER, V. L.; EISENHARDT, K. M.; GIOIA, D.; LANGLEY, A.; CORLEY, K.G. Finding theory-method fit: a comparison of three qualitative approaches to theory building. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 284-300, 2018.

GIBSON, C. B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 47, n. 2, 2004.

GOFFIN, K.; MITCHELL, R. **Innovation Management, strategy and implementation using the pentathlon framework**. Palgrave Macmillan, 2005.

GUERRA, R. M. A. **Capacidades dinâmicas e ambidestria organizacional como variáveis mediadoras da relação entre orientação empreendedora e performance organizacional**. Tese de doutorado em Administração de Empresas, UCS/PUCRS, 2017.

GUPTA, A. K.; SMITH, K. G.; SHALLEY, C. E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, 2006.

GUTTEL, W. H.; KONLECHNER, S. W. Continuously hanging by a thread: Managing contextually ambidextrous organizations. **Schmalenbach Business Review**, v. 61, n. 2, p. 150-172, 2009.

HANSEN, M. T.; BIRKINSHAW, J. The innovation value chain. **Harvard Business Review**, v. 85, n. 6, p. 121-130, 2007.

HARDY, C.; DOUGHERTY, D. Powering product innovation. **European Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 16-27, 1997.

HE, Z. L.; WONG, P. K. Exploration vs. Exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, 2004.

HERACLEOUS, L.; YNIGUEZ, C.; GONZALEZ, S. A. Ambidexterity as historically embedded process: evidence from NASA, 1958 to 2016. **The Journal of applied behavioral Science**, v. 55, n. 2, p. 161-189, 2019.

HOANG, H.; ROTHAEERMEL, F. T. Leveraging internal and external experience: exploitation, exploration, and R&D Project performance. **Strategic Management Journal**, v. 31, p. 734-758, 2010.

INFOMONEY. **Grandes bancos brasileiros distribuíram R\$58 bilhões em dividendos em 2019; Itaú lidera lista**. Disponível em: <https://www.infomoney.com.br/mercados/quatro-maiores-bancos-brasileiros-da-bolsa-distribuiram-r-58-bi-em-dividendos-em-2019-itaú-lidera-lista/>

JANSEN, J. J. P.; VAN DER BOSCH, F. A. J.; VOLBERDA, H.W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and ambidexterity: the impact of environmental and organizational antecedentes. **Schmalenbach Business Review**, v. 57, 2005.

JANSEN, J. J. P.; GEORGE, G.; VAN DER BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H.W. Senior team attributes and organizational ambidexterity: the moderating role of transformational leadership. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 5, 2008.

JANSEN, J. J. P.; TEMPELAAR, M. P.; VAN DER BOSCH, F. A. J., VOLBERDA. H. W. Structural differentiation and ambidexterity: the mediating role of integration mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, 2009.

KARRER, D.; FLECK, D. Organizing for ambidexterity: a paradox-based typology of ambidexterity-related organizational states. **Brazilian administration Review**, v. 12, n. 4, 2015.

KURTZ, D. J.; VARVAKIS, G. Estudos das capacidades organizacionais sob a lente da ambidestria: uma abordagem a partir do ponto de vista estratégico. **NAVUS – Revista da Gestão e Tecnologia**, v. 3, n. 2, 2013.

LANGLEY, A. Strategies for Theorizing from Process Data. **The Academy of Management Review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LANGLEY, A.; SMALLMAN, C.; TSOUKAS, H.; VAN DE VEN, A. H. Process Studies of change in organization and management: unveiling temporality, activity, and flow. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 1, p.1-13, 2013.

LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativas**. Vozes, Rio de Janeiro, 1973.

LEIFER, R. O’CONNOR; G. C.; RICE, M. A implementação da inovação radical em empresas maduras. **Revista de Administração de Empresas**, v. 42, n. 2, p. 17-30, 2002.

LEVINTHAL, D. A.; MARCH, J. G. The myopia of learning. **Strategic Management Journal**, v. 14, Special Issue, p. 95-112, 1993.

LIS, A.; JOZEFOWICS, B.; TOMANEK, M.; GULAK-LIPKA, P. The concept of the ambidextrous organization: systematic literature review. **International Journal of Contemporary Management**, v. 17, n. 1, 2018.

LOPES, D. P.T. **Inovação gerencial na perspectiva da gestão de recursos humanos**. Tese de doutorado em Administração de Empresas, Belo Horizonte, 2017.

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

MARKIDES, C.; CHU, W. Innovation through ambidexterity: how to achieve the ambidextrous organization. **Handbook of Research on Strategy and Foresight**. Elgar online, 2009.

MARTIN, A.; KELLER, A.; FORTWWENGEL, J. **Introducing conflict as the microfoundation of organizational ambidexterity**. *Strategic Organization*, v. 17, n. 1, 2019.

MATOS, H. H.; SILVA, F. G.; LASMAR, T. O.; DIAS, A.V.C. **Ambidestria organizacional: uma análise do estado-da-arte na literatura nacional e internacional**, 11º CBGDP, 2017.

MELLO, A. M.; MARX, R. Contribuição aos critérios de projeto organizacional para inovação na indústria petroquímica brasileira. **Gestão e Produção**, v. 20, n. 2, p. 373-386, 2013.

MELLO, R. B.; FLEURY, M. T. L.; AVELINE, C. E. S.; GAMA, M. A. B. Unpacking the ambidexterity implementation process in the internationalization of emerging Market multinationals. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2005-2017, 2016.

MILES, R. E.; SNOW, C. C. Organization theory and supply chain management: na evolving research perspective. **Journal of Operations Management**, v. 25, n. 2, p. 459-463, 2007.

MOM, T. J. M.; VAN DEN BOSCH, F. A. J., VOLBERDA, H. W. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 8, 2009.

NAGANO, M. S.; STEFANOVITZ, J. P.; VICK, T. E. O contexto organizacional como aporte à inovação: um viés comparativo de casos em empresas brasileiras. **Gestão e Produção**, v. 21, n. 3, 2014.

NELSON, R.; WINTER, S. **An evolutionary theory of economic change**. Belknap Press, Cambridge, 1982.

O'CONNOR, G. C.; DeMARTINO, R. Organizing for Radical Innovation: An Exploratory Study of the Structural Aspects of RI Management Systems in Large Established Firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 23, p. 475-497, 2006.

O'CONNOR, G. C.; LEIFER, R.; PAULSON A. S.; PETERS, L. S. **Grabbing Lightning, building a capability for breakthrough innovation**. Jossey-Bass: San Francisco, 1. ed., 2008.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidextrous organization. **Harvard Business Review**, abril, 2004.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Ambidextrous as a dynamic capability: resolving the innovation's dilemma. **Research in Organizational Behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

O'REILLY, C. A.; TUSHMAN, M. L. Organizational ambidexterity: past, presente and future. **The Academy of Management**, v. 27, n. 4, 2013.

ORGANIZAÇÃO PARA A COOPERAÇÃO E DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO. **Manual de Oslo**: Diretrizes para a recolha, relatórios e uso de dados sobre Inovação, 4. ed. Paris, 2018.

PRANGE, C.; SCHLEGELMILCH, B. B. Managing innovation dilemmas: the cube solution. **Business Horizons**, v. 61, 2018.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J. Organizational ambidexterity: antecedents, outcomes and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, 2008.

RAISCH, S.; BIRKINSHAW, J.; PROBST, G.; TUSHMAN, M. L. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.

SALERNO, M. S. **Projeto de organizações integradas e flexíveis: processos, grupos e gestão democrática via espaço de comunicação-negociação**. Atlas, São Paulo, 1999.

SALERNO, M. S.; GOMES, L. A. V. **Gestão da Inovação (mais) radical**. Elsevier, Rio de Janeiro, 2018.

SANTOS, F. R. **As relações entre ambidestria organizacional, capacidades e seus impactos no desempenho organizacional, moderado pela estratégia**. Tese de doutorado em Administração de Empresas, Universidade Presbiteriana Mackenzie, 2014.

SILVA, D. O.; BAGNO, R. B.; SALERNO, M. S. **Modelos para a gestão da inovação: revisão e análise da literatura**. Production, v. 24, n. 2, 2014.

SIMSEK, Z. Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J. F.; SOUDER, D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 46, n. 5, p. 864-894, 2009.

SCHUMPETER, J. **The theory of economic development**. Harvard University Press, Cambridge, 1934.

SCHUMPETER, J. **Capitalism, socialismo and democracy**. Harper & Row, New York, 1942.

TARÓDY, D. Organizational ambidexterity as a new research paradigm in strategic management. **Studies and Articles**, v. 5, 2016.

TEH, C. C. **A influência das tensões ambidestras na arquitetura organizacional para inovação: estudo de casos em empresas brasileiras da indústria de transformação**. Escola Politécnica da USP. Departamento de Engenharia de Produção. 242 p. São Paulo, 2014. Tese (Doutorado)

TEMPELAAR, M. **Organizing for ambidexterity. Studies on the Pursuit of Exploration and Exploitation through Differentiation, Integration, Contextual and Individual Attributes**. Tese de doutorado, Erasmus Research Institute of Management, University Rotterdam, 2010.

TIDD, J.; BESSANT, J.; PAVITT, K. **Managing Innovation: Integrating Technological, Market and Organizational Change**. Chichester: John Wiley & Sons, 2001.

TIDD, J.; BESSANT, J. Innovation management challenges: from fads to fundamentals. **International Journal of Innovation Management**, v. 22, n. 5, 2018.



TUSHMAN, M; ANDERSON, P. Technological Discontinuities and Organizational Environments. **Administrative Science Quarterly**, v. 31, n. 3, p. 439-465, 1996.

TUSHMAN, M; O'REILLY, C. The ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management Review**, v. 38, 1996.

TUSHMAN, M; O'REILLY, C. Organizational ambidexterity in action: how managers explore and exploit. **California Management Review**, v. 53, n. 4, 2011.

TUSHMAN, M; ROMANELLI, E. Organizational evolution: A metamorphosis model of convergence and reorientation. **Research in Organizational Behavior**, v. 7, p. 171-222, 1985.

TUSHMAN, M.; SMITH, W. K.; WOOD, R. C.; WESTERMAN, G.; O'REILLY, C. Organizational designs and innovation streams. **Industrial and Corporate Change**, v. 19, n. 5, p. 1331-1366, 2010.

URBINATI, A.; CHIARONI, D.; CHIESA, V.; FRANZO, S.; FRATINNI, F. How incumbents manage waves of disruptive innovations: an exploratory analysis of the global music industry. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 1, 2019.

VARGAS, L. M.; SILVEIRA-MARTINS, E. Orientação empreendedora e ambidestria organizacional: uma pesquisa com profissionais de TI. **Organizações em Contexto**, v. 13, n. 25, 2017.

VICKERS, D. A. At-home ethnography: a method for practitioners. **Qualitative Research in Organizations and Management: an International Journal**, v. 14, n. 1, p. 10-26, 2019.

WANG, F.; JIANG, H. Innovation paradox and ambidextrous organization: a case study in development teams in air conditioner in Haier. **Frontiers of Business Research in China**, v. 3, n. 2, p. 271-300, 2009.

WHELLWRIGHT, S. C.; CLARK, K. B. **Revolutionizing product development: quantum leaps in speed, efficiency and quality**. New York: Free Press, 1992.

YIN, R. K. **Estudo de caso planejamento e métodos**. Bookman, Porto Alegre, 2. ed., 2001.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Sage, 3. ed., 2003.

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