

**FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO  
FECAP**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**GILMAR CAMILO BEZERRA**

**FORMAÇÃO DE UM ECOSSISTEMA AMBIDESTRO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL: ESTUDO DE CASO  
NO MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS**

**São Paulo**

**2020**

**GILMAR CAMILO BEZERRA**

**FORMAÇÃO DE UM ECOSISTEMA AMBIDESTRO EM  
UMA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL: ESTUDO DE CASO  
NO MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado em Administração do Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**Orientador: Prof. Dr. Jéssus de Lisboa Gomes**

**São Paulo**

**2020**

FUNDAÇÃO ESCOLA DE COMÉRCIO ÁLVARES PENTEADO – FECAP

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO

Prof. Dr. Edison Simoni da Silva  
Reitor

Prof. Dr. Ronaldo Fróes de Carvalho  
Pró-reitor de Graduação

Prof. Dr. Alexandre Garcia  
Pró-reitor de Pós-Graduação

### FICHA CATALOGRÁFICA

B574f	<p>Bezerra, Gilmar Camilo</p> <p>Formação de um ecossistema ambidestro em uma organização tradicional: estudo de caso no mercado financeiro e de capitais/ Gilmar Camilo Bezerra. - - São Paulo, 2020.</p> <p>83 f.</p> <p>Orientador: Prof. Dr. Jesus de Lisboa Gomes</p> <p>Artigo (mestrado) – Fundação de Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP – Centro Universitário Álvares Penteado – Programa de Mestrado Profissional em Administração.</p> <p>1. Mercado de capitais. 2. Mercado financeiro. 3. Liderança – Organização.</p> <p style="text-align: right;"><b>CDD: 658.4092</b></p>
-------	--

Bibliotecária responsável: Iruama de O. da Silva, CRB-8/10268.

**GILMAR CAMILO BEZERRA**

**FORMAÇÃO DE UM ECOSSISTEMA AMBIDESTRO EM UMA ORGANIZAÇÃO TRADICIONAL: ESTUDO DE CASO NO MERCADO FINANCEIRO E DE CAPITAIS**

Artigo apresentado ao Centro Universitário Álvares Penteado, como requisito para a obtenção do título de Mestre em Administração.

**COMISSÃO JULGADORA:**

---

**Prof. Dr. Cesar Akira Yokomizo**  
**FIA - Fundação Instituto de Administração**

---

**Prof. Dr. Edson Ricardo Barbero**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**

---

**Prof. Dr. Jésus de Lisboa Gomes**  
**Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado – FECAP**  
**Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora**

**São Paulo, 15 de dezembro de 2020.**

## **Formação de um ecossistema ambidestro em uma organização tradicional: Estudo de caso no mercado financeiro e de capitais.**

**Gilmar Camilo Bezerra**  
Mestre em Administração  
gbezerra@me.com

### **Resumo**

Um mundo caracterizado pela globalização, competição, constantes incertezas e inovações contínuas exige das organizações não apenas a busca pela eficiência operacional, mas também de habilidades para lidar com as constantes mudanças e principalmente com a inovação. Empresas que conseguem gerenciar e lidar simultaneamente com a dicotomia entre eficiência operacional e inovação são chamadas de Organizações Ambidestras. Esse trabalho se concentrou em analisar como se constituiu um ecossistema ambidestro em uma organização brasileira tradicional do mercado financeiro e de capitais. Através de uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso de configuração única, realizou-se entrevista semiestruturada com 17 gestores da organização. Os resultados demonstraram que o ecossistema ambidestro foi formado por meio da convergência de ações que foram, em parte, deliberadamente planejadas bem como por aquelas que emergiram ao longo do processo; o mercado financeiro e de capitais tem influência direta na dimensão exploration e, por último, verificou-se que o papel da liderança é fundamental para a formação do ambiente ambidestro. O trabalho traz contribuições práticas ao demonstrar que, mesmo diante de cenários de competição, barreiras regulatórias, particularidades do setor financeiro e fatores situacionais da empresa, é possível desenvolver estratégias que possibilitem conciliar, ao mesmo tempo, eficiência operacional e inovação, contribuindo assim para a construção de um ambiente ambidestro.

**Palavras-chave:** Ambidestria. Organização Ambidestra. Mercado Financeiro. Mercado de Capitais. Inovação.

### **Abstract**

A world characterized by globalization, competition, constant uncertainties and continuous innovations requires organizations not only searching for operational efficiency, but also skills to deal with constant changes and especially with innovation. Companies that manage to simultaneously manage and deal with the dichotomy between operational efficiency and innovation are called Ambidextrous Organizations. This research focused on analyzing how an

ambidextrous ecosystem was constituted in a traditional Brazilian organization of the financial and capital markets. Through a qualitative research, of a unique case study type, a semi-structured interview was conducted with 17 managers of the organization. The outcomes indicated that the ambidextrous ecosystem was formed through the convergence of actions that were, in part, deliberately planned as well as those that emerged during the process; the financial and capital markets have a direct influence on the exploration dimension and, finally, it was found that the role of leadership was fundamental to the formation of the ambidextrous environment. This research brings practical contributions by demonstrating that, even in the face of competition scenarios, regulatory barriers, particularities of the financial sector and situational factors of the company, it is possible to develop strategies that make it possible to reconcile, at the same time, operational efficiency and innovation, thus contributing to the building an ambidextrous environment.

**Keywords:** Ambidexterity. Ambidextrous Organization. Financial Market. Capital Market. Innovation.

## 1 Introdução

Em um mundo caracterizado pela globalização, competição e inovação, a busca pela vantagem competitiva requer das organizações mais do que recursos únicos e de difícil replicação, requer também eficiência e flexibilidade. Mesmo as grandes empresas, que são líderes e consolidadas, e que possuem processos de produção estruturados e investiram em pesquisas, tecnologia, processos e produtos para atender as necessidades dos seus clientes, estão suscetíveis ao fracasso (Christensen, 2013).

Segundo Stubbart e Knight (2006), a partir de uma amostra de 6 milhões de empresas americanas com pelo menos um empregado, apenas 0,1% das empresas possuíam mais de 40 anos. Ademais, somente um terço das empresas listadas no Fortune 500 em 1970 estavam ativas 13 anos depois, em 1983.

Tal fracasso pode ser atribuído não apenas à falhas na execução das estratégias com foco em inovação (Kanter, 2006), mas também à competição e pressão por resultados de curto prazo, o que, por sua vez, estimula os gestores a fazerem escolhas para ganho de eficiência (Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994). Entretanto, ao negligenciar a alocação de recursos e mecanismos de incentivos (Ederer & Manso, 2013) para inovar e buscar por mercados futuros, ou pela letargia organizacional para lidar com mudanças de mercado, acabam por expor e colocar em risco as organizações a longo prazo (Cooper & Schendel, 1976; Christensen & Bower, 1996).

É pertinente destacar que, mudanças disruptivas muitas vezes levam as empresas a tropeçar e cair (Christensen, 2013) e, para que possam obter longevidade nos seus negócios, são confrontadas a manterem as atividades do dia-a-dia e também se adaptarem às mudanças de um ambiente externo hostil, de altos níveis de incerteza e inovações disruptivas.

Nesse sentido, a habilidade dessas organizações de lidarem com a dualidade de ações de curto prazo (*exploitation*) e adaptar-se às rápidas mudanças de ambiente (*exploration*), é chamada de ambidestria (O'Reilly III & Tushman, 2004). Portanto, empresas que possuem essa dicotomia organizacional em sua estratégia são chamadas de Organizações Ambidestras (March, 1991; O'Reilly III & Tushman, 2004).

O equilíbrio ao lidar com formas de atuação diferentes faz-se necessário para que as empresas se tornem eficazes (Gibson & Birkinshaw, 2004). Por sua vez, lidar com a dualidade contraditória de *exploitation* e *exploration* tem se apresentado como uma tarefa difícil para gestores e empresas (Chen, 2017).

No Brasil, há estudos sobre ambidestria em diversos setores. Severgnini, Galdamez e Vieira (2019) pontuam sobre como a congruência entre *exploitation* e *exploration* afetam o desempenho das empresas de *software*. No estudo de Vargas e Silveira-Martins (2017), os autores mapearam os traços da orientação empreendedora em associação com a ambidestria organizacional em profissionais da área de Tecnologia da Informação. No caso da pesquisa desenvolvida por Aguiar et al. (2019), foram estudados os efeitos da ambidestria organizacional como estratégia competitiva para as empresas de TI, e, já no trabalho de Dias (2018), o autor explorou a ambidestria e inteligência competitiva no setor de telecomunicações.

No setor de imprensa, mídia e jornalismo, Cortés (2011) destaca a necessidade de uma estratégia ambidestra na preparação dos atuais e futuros jornalistas para o jornalismo do século XXI. No setor de educação, Popadiuk e Nishimura (2013) avaliaram o grau de orientação dos formandos em Administração e Comércio Internacional para exploração, exploração, ambidestria e prontidão para tecnologia.

Nessa perspectiva, Martins, Rosseto, Lima, e Penedo (2014) mapearam o comportamento dos gestores de 150 vinícolas nacionais com o processo de ambidestria organizacional. Moura e Floriani (2017) pesquisaram sobre a evolução da ambidestria internacional nas Pequenas e Médias Empresas (PMES). Monteiro e Vargas (2018) detectaram a presença de estratégia ambidestra em redes de restaurantes e Guedes e Serio (2010) evidenciaram a presença de ambidestria nos laboratórios de medicina. No estudo de Carmo (2018), o autor estudou sobre a implementação da ambidestria na indústria de mineração e

Álvares (2018) caracterizou a ambidestria em sua pesquisa como modelo de gestão da inovação no setor metalúrgico.

Apesar de identificarmos estudos sobre ambidestria em diversos setores no Brasil, observa-se ausência de estudos no setor financeiro. A escassez foi evidenciada por meio de pesquisas em repositórios acadêmicos como *EBSCO Host*, *Capes* e *SciELO*, sendo utilizados os seguintes descritores: “ambidestria AND mercado financeiro” ou “ambidestria AND mercado de capitais”.

Destaca-se, portanto, a necessidade de ampliação de estudos sobre ambidestria no contexto do setor financeiro em virtude de suas especificidades e contribuições, pois, além de possibilitar investir parte da poupança (Berger, Demirguc-Kunt, Levine, & Haubrich, 2004), facilitar o desenvolvimento de recursos econômicos e reduzir a assimetria de informação no sistema financeiro (Merton, 1990, 1995), possui também serviços e fluxos operacionais específicos de iniciação de crédito, investimento e liquidez que são importantes para o desenvolvimento das empresas e agentes econômicos (Hatzakis, Nair, & Pinedo, 2010). Além disso, o setor tem sido influenciado pela evolução tecnológica, surgimento de novos serviços e empresas como FinTechs e Startups (Alt, Beck, & Smits, 2018; Arner, Barberis, & Buckley, 2015; Omarova, 2019; Zhu, Kraemer, Xu, & Dedrick, 2004) e mudanças regulatórias para comportar o desenvolvimento tecnológico (Arner et al., 2017).

Adicionalmente, o setor financeiro brasileiro é parte integrante e regulado pelo Sistema Financeiro Nacional (SFN), com o propósito de promover o desenvolvimento equilibrado do país por meio de regulamentações e através da sua composição, a qual é formada por instituições públicas e privadas; órgãos normativos; supervisores e operadores, conforme disposto no Anexo 1 - Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional (Bacen, 2020).

Diante do exposto e por consequência das especificidades do setor financeiro, este trabalho buscou identificar como se constituiu a convergência de ações que foram deliberadamente planejadas e instituídas, como também por ajustes e mudanças que emergiram na organização ao longo do processo, resultando em um ecossistema ambidestro em uma organização financeira tradicional do setor financeiro.

Além disso, o estudo teve como propósito preencher essa lacuna por meio de contribuições acadêmicas e empíricas sobre ambidestria em organizações situadas no setor financeiro brasileiro e, para atingir esse objetivo, buscou-se responder à seguinte questão: Como ocorreu o processo de aprendizagem em uma organização tradicional do setor financeiro brasileiro, resultando em um contexto de formação de uma organização ambidestra?

Para obtenção das respostas, o estudo utilizou como referência os arranjos da dinâmica ambidestra apresentadas por Chen (2017), através de um estudo de caso, de configuração única, realizado em uma empresa brasileira de grande porte do mercado financeiro e mercado de capitais por esta apresentar características ambidestras presentes em sua estratégia e estrutura.

Ademais, salienta-se que a caracterização da empresa como uma organização financeira tradicional é decorrente dos seus parâmetros situacionais como: possui 130 anos de fundação; presença nos principais centros globais do mercado financeiro; seu setor de atuação é estritamente regulado e fiscalizado pela Comissão de Valores Mobiliários (CVM, 2020a); é composta por mais de 2.100 funcionários; possui 10 níveis de atividades, sendo 3 linhas operacionais e 7 linhas de coordenação distribuídas entre gestão intermediária e alta gestão; apresenta presença de descentralização vertical limitada e formalização como mecanismos de controles (Mintzberg, Ghoshal, Lampel, & Quinn, 2003).

Foram realizadas entrevistas semiestruturadas em profundidade com 17 colaboradores da empresa XYZ, com o propósito de identificar: (i) como se constituiu o processo de construção da estratégia com foco na dimensão *exploration*; (ii) se a regulamentação do setor financeiro tem impacto na construção da estratégia e; (iii) como ocorre a implantação da estratégia entre as dimensões *exploitation* e *exploration* na estrutura organizacional da empresa.

Os dados foram analisados em duas etapas: a primeira etapa com foco no entendimento acerca dos detalhes de como ocorre o contexto ambidestro na empresa, e a segunda etapa com o propósito de aprofundar as características da ambidestra no setor financeiro.

Em termos de estrutura, o estudo foi estruturado em 4 seções, sendo elas: (1) Revisão da literatura; (2) Metodologia; (3) Resultados da pesquisa; (4) Discussão dos resultados.

## **2 Revisão da Literatura**

Esta seção aborda a fundamentação teórica que subsidia este trabalho e é composta pelas seguintes subseções: Sistema financeiro nacional brasileiro, Estratégia e estruturas organizacionais; Eficiência e inovação; Ambidestria organizacional e Promovendo a ambidestria.

### **2.1 Sistema Financeiro Nacional**

O setor financeiro possui especificidades que o diferencia dos demais setores, tais como a capacidade de poupar, facilitar, desenvolver recursos econômicos e reduzir a assimetria de informação no sistema financeiro (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995). De acordo com

(Hatzakis et al., 2010), a cadeia de serviços e fluxos operacionais de crédito, investimento e liquidez são engrenagens para o desenvolvimento das empresas e agentes econômicos. Adicionalmente, tem-se verificado que o setor tem sido influenciado não apenas pela evolução tecnológica, novos serviços e empresas como FinTechs e Startups (Alt et al., 2018; Arner et al., 2015; Omarova, 2019; Zhu et al., 2004), mas também por mudanças regulatórias para comportar o desenvolvimento tecnológico (Arner et al., 2017).

No Brasil, o Sistema Financeiro Nacional (SFN) tem o propósito de promover o desenvolvimento do país através de regulamentações e da sua composição formada por órgãos normativos; supervisores e operadores, conforme Anexo 1 - Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional (BACEN, 2020).

Delimitando o escopo ao mercado financeiro e de capitais brasileiro no qual a empresa XYZ está inserida, é importante destacar que o setor é regulado e supervisionado por três órgãos. O primeiro deles, o Conselho Monetário Nacional (CMN), é um órgão colegiado formado pelo Ministro da Economia, pela Secretária Especial da Fazenda do Ministério da Economia e pelo Presidente do Banco Central do Brasil (BACEN) e foi criado com a finalidade de formular as políticas monetária e creditícia aplicáveis aos mercados financeiro e de capitais (CMN, 2020). O segundo órgão, o Banco Central do Brasil (BACEN), é considerado como sendo uma autarquia federal vinculada ao Ministério da Economia, cuja responsabilidade é a de implementar as políticas monetárias e de crédito estabelecidas pelo CMN, regular o mercado de câmbio, autorizar o funcionamento e de fiscalizar instituições financeiras no mercado (BACEN, 2008). Por último, tem-se a Comissão de Valores Mobiliários (CVM), a qual é considerada uma

“... entidade autárquica em regime especial, vinculada ao Ministério da Fazenda, com personalidade jurídica e patrimônio próprios, dotada de autoridade administrativa independente, ausência de subordinação hierárquica, mandato fixo e estabilidade de seus dirigentes, e autonomia financeira e orçamentária. (Lei nº 10.411, 2002)”

Nesse sentido, as regulamentações do setor financeiro e de mercado de capitais impõem observações que devem ser seguidas pela empresa XYZ.

## **2.2 Estratégia e estruturas organizacionais**

Entende-se estratégia como sendo a determinação das metas e objetivos de longo prazo da organização através de ações e alocação de recursos necessários para a realização das metas. Porter (1985, 1996) é reconhecido por definir estratégia no âmbito organizacional de forma sistemática e sua linha de pensamento permeia a concepção de grandes estrategistas. De acordo

com o autor, para serem competitivas, as empresas devem antes de tudo, optar (*trade-off*) se irão se posicionar em liderança em custo, liderança em diferenciação e foco em custos ou diferenciação (Porter, 1985, 1996).

A estratégia competitiva, por sua vez, define as diretrizes sobre como as organizações farão escolhas (*trade-off*) para atingir determinados objetivos e resultados (Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994). Para Mintzberg, Ghoshal, Lampel e Quinn (2003), para obterem vantagem competitiva, as organizações devem diferenciar-se em relação a preços, imagem, suporte, qualidade e design.

A linha estratégica por *trade-off* argumenta que as empresas devem fazer escolhas entre eficiência e desenvolvimento de novos produtos (Ghemawat & Ricart Costa, 1993). Entretanto, essa linha de pensamento é questionada, principalmente em um cenário de hipercompetição, inovações e exigências de controles de custos e produção (Khandwalla, 1972). Para Porter (1996), eficiência operacional não é estratégia, trata-se de aperfeiçoamento contínuo e essencial a uma empresa. Ainda segundo o autor, uma organização não consegue atingir objetivos antagônicos ao mesmo tempo. Manter uma vantagem competitiva torna-se uma tarefa difícil e requer eficiência, flexibilidade e uma concatenação de vantagens competitivas (Wiggins & Ruefli, 2005).

Por sua vez, a estrutura das organizações é determinada em função da alocação e controle de recursos para atingir os objetivos definidos na estratégia (Ahmadya, Mehrpourb, Nikooravesh, 2016; Chandler, 1962, 1966). Para alguns teóricos organizacionais, não há uma estrutura única que atenda todas organizações (Burns & Stalker, 1961; Galbraith, 1973; Lawrence & Lorsch, 1967). Entretanto, notam-se cinco aspectos convergentes em todas as definições: estrutura refere-se à configuração (departamentos) entre pessoas e grupos (conhecimento e habilidades) em relação à alocação de tarefas (objetivos do indivíduo na organização), responsabilidades (métodos e técnicas) e autoridade (hierarquia) dentro da organização (Ahmadya et al., 2016; Daft, 2006; Galbraith, 1974; Leavitt, 1964).

Mintzberg et al. (2003) descreve, de maneira objetiva, que as estruturas organizacionais são determinadas pelo conjunto de parâmetros e fatores situacionais composta por seis elementos: ápice estratégico, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura, equipes de apoio e ideologia. Ele classifica ainda as organizações em sete configurações: (1) Empreendedora, (2) Mecânica, (3) Profissional, (4) Diversificada, (5) Inovadora, (6) Missionárias e (7) Política (Mintzberg et al., 2003).

A relação entre as partes básicas da organização e respectivas configurações são apresentadas na Tabela 1 – Tipologia de configuração de Mintzberg et al. (2003).

Em suma, as configurações de Mintzberg et al. (2003) indicam que o foco das empresas está direcionado para perspectiva funcional ou orientação ao produto. Todavia, outros modelos de configurações são utilizados com propósitos semelhantes, como a estrutura matricial (Galbraith, 1973) e a estrutura por projetos onde os elementos-chaves como gerentes de projetos, gerentes de negócios ou produtos, tem a responsabilidade e autoridade lateral nas tomadas de decisões (Delbecq & Filley, 1974; Galbraith, 1973; Lawrence, & Lorsch, 1967).

O conceito de ambidestria, foco central desse estudo, se propõe a equacionar a proposição de *trade-off* e estratégias antagônicas, tirando proveito de ambos os mundos através de estruturas e processos com foco em eficiência (*exploitation*) e inovação (*exploration*) (Brown & Eisenhardt, 2003; March, 1991; Tushman & O'Reilly III, 1996).

A tabela 1 demonstra a tipologia de configuração defendida por Mintzberg et al. (2003):

Tabela 1  
**Tipologia de configuração de Mintzberg et al. (2003)**

Tipo de configuração	Mecanismo de coordenação	Parte chave da organização	Tipo de descentralização
Empreendedora	Supervisão direta	Ápice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Mecânica	Padronização do processo de trabalho	Tecnoestrutura	Descentralização horizontal limitada
Profissional	Padronização de conhecimentos	Núcleo operacional	Descentralização horizontal
Diversificada	Padronização de resultados	Linha intermediária	Descentralização vertical limitada
Inovadora	Ajuste mútuo	Equipe de apoio	Descentralização selecionada
Missionária	Padronização de normas	Ideologia	Descentralização
Política	Nenhuma	Nenhuma	Várias

*Nota.* Fonte: Adaptado de "The strategy process: concepts, contexts, cases." H. Mintzberg et al., 2003, Pearson education.

### 2.3 Dilema de conciliar eficiência e inovação

Para Porter (1996), uma empresa não consegue atingir objetivos antagônicos ao mesmo tempo. As organizações devem, antes de tudo, escolher (*trade-off*) se irão se posicionar em liderança por custo ou por diferenciação (Porter, 1985, 1996). As estratégias são estruturadas para busca de eficiência em termos de produtos e serviços, ou, em termos de desenvolvimento de novos produtos (Ghemawat & Ricart Costa, 1993).

A alocação de recursos é um fator de tensão ao desenvolver estratégia para conciliar eficiência e inovação. Para Grant (1991), o gerenciamento dos recursos e capacidades são partes centrais para formulação de uma estratégia competitiva.

De um lado, a cobrança por resultados imediatos pressionam os gestores a realizarem escolhas (*trade-off*) e alocarem recursos em ações de curto prazo (Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994). Do outro, a competitividade e as rápidas mudanças de mercado exigem que as organizações invistam em projetos, inovação, controle dos custos e ainda avaliar a produção, marketing e finanças (Brown & Eisenhardt, 2003; Khandwalla, 1972).

De acordo com Christensen (2013), não só as grandes empresas estão susceptíveis ao fracasso, como também aquelas que são líderes e consolidadas em seus mercados e que possuem processos de produção estruturados e investiram em pesquisas, tecnologia e produtos para atender as necessidades dos seus clientes.

Stubbart e Knight (2006), corroboram com a argumentação de Christensen (2013) e evidenciam que poucas empresas conseguem obter vantagem competitiva. Em pesquisa realizada em 2001 com uma amostra de seis milhões de empresas americanas com pelo menos um empregado, apenas 0,1% das empresas possuíam mais de 40 anos desde sua fundação. Ademais, constataram que um terço das empresas presentes no Fortune 500 em 1970 não estavam mais ativas 13 anos depois, em 1983. Além disso, na percepção dos gestores e investidores, na prática a vantagem competitiva aparece com 99% como frustração e enganosa.

Desse modo, destaca-se que as mesmas práticas de gestão que levaram às empresas se tornarem líderes, são as mesmas que dificultam a lidarem com tecnologia de ruptura, e por conseguinte, as excluem do mercado (Christensen, 2013).

Para Kanter (2006), parte do fracasso das empresas na busca de inovação está associado a falhas nas práticas de gestão que, além de adotarem estratégias que ignoram as inovações incrementais, cometem erros ao ajustarem suas estrutura criando silos entre as áreas, instituindo processos com foco no controle ao invés de flexibilidade, e por fim, alocam os melhores especialistas técnicos em detrimento de líderes.

Adicionalmente, não só a negligência por parte dos gestores na alocação de recursos para busca por inovação e por mercados futuros, como também a inércia organizacional para responder às tecnologias de rupturas e as rápidas mudanças de mercado, acabam por expor e colocar em risco as organizações (Christensen & Bower, 1996; Cooper & Schendel, 1976; Dew, Goldfarb, & Sarasvathy, 2006).

Nota-se que o declínio das empresas começam com advento de inovações de tecnologias que surgem fora do ambiente dos quais estão inseridas, atendendo uma demanda negligenciada pelas grandes empresas (Borgenhammar & Woodward, 1966; Cooper & Schendel, 1976), uma vez que a tecnologia se expande, a competição se intensifica e o ritmo da mudança acelera. As empresas precisam não apenas reagir para se renovar, mas também adaptar e explorar o

desenvolvimento de novas competências para não impactarem a continuidade do seu negócio (Floyd & Lane, 2000).

Nesse sentido, verifica-se que a inovação tecnológica é um fator contingencial para as organizações (Borgenhammar & Woodward, 1966). Empresas que dedicam alocação de recursos para pesquisas e desenvolvimento em inovação apresentam maiores resultados (Kogan, Papanikolaou, Seru, & Stoffman, 2012).

Sobre inovação, Joseph Schumpeter foi precursor ao tratar o tema inovação ao apresentar a teoria do ciclo econômico e teve forte influência nas teorias de inovações. Para Schumpeter (1934), o desenvolvimento econômico é conduzido pela inovação por meio de um processo denominado “destruição criadora”, no qual novas tecnologias substituem as antigas. O autor propõe uma lista de cinco tipos de inovação: (i) introdução de novos produtos; (ii) introdução de novos métodos de produção; (iii) abertura de novos mercados; (iv) desenvolvimento de novas fontes provedoras de matérias-primas e outros insumos; e (v) criação de novas estruturas de mercado em uma indústria.

O Manual de Oslo, tido como referência no tema inovação, publicado pela Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2005, p. 55), define como inovação “a implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas”.

A inovação se apresenta como um elemento central e indissociável para a perenidade e impõe desafios seja ao mercado ou para as empresas. Para obterem longevidade dos seus negócios, as organizações são confrontadas não só a manterem as atividades do dia-a-dia, como também se adaptarem as mudanças do ambiente externo hostil, de altos níveis de incertezas e inovações disruptivas que podem levar as empresas a tropeçar e cair (Christensen, 2013).

Ademais, Burgelman (1984) não apenas corrobora com Christensen (2013), como também propõe sobre a necessidade de diversificação do portfolio de produtos ou serviços e explorar oportunidades de crescimentos em seus mercados ou mercados correlatos. Entretanto, Teece (2007) e O’Reilly e Tushman (2013), argumentam sobre a necessidade do gerenciamento dos recursos de forma dinâmica, haja vista a necessidade das empresas monitorarem as oportunidades e ameaças do ambiente e também se moldarem ao ecossistema que ocupam.

Diante dessa dualidade entre eficiência e inovação, o conceito de ambidestria se propõe a equacionar a problemática da teoria de *trade-off* e estratégias antagônicas, tirando proveito de ambos os mundos, “foco na eficiência” de curto prazo e “foco na inovação” a longo prazo.

## 2.4 Ambidestria organizacional

Duncan (1976), foi o precursor ao apresentar o tema Organização Ambidestra como modelo configuração contingencial para inovação. O autor apresenta um modelo prescritivo de configurações de estruturas e processos dualizados (*dual structures*) para endereçar o conflito entre estratégias de inovação incremental (implementação e atividades de rotinas, pela busca de eficiência) e iniciativas de inovação radical (iniciação de atividades de pesquisas, incertezas).

Em seguida, March (1991) retoma a problemática da dualidade sob a ótica do aprendizado organizacional e modifica as nomenclaturas entre duas dimensões: exploração (*explotation*) e exploração (*exploration*), declarando a necessidade de execução de ambas as atividades para que as empresas obtivessem melhores resultados.

A dimensão da exploração (*exploitation*) é caracterizada pelo desenvolvimento de estratégias e atividades voltadas à eficiência, otimização e implementação, ou seja, os requisitos que podem aprimorar o desempenho em curto prazo, mas que também representa um risco à organização diante da necessidade de responder de forma adequada às mudanças ambientais (March, 1991). Por consequência, atuar com foco isolado e excessivo pela exploração pode ocasionar em riscos de obsolescência, retornos insustentáveis, rigidez e incapacidade de se adaptar às mudanças organizacionais (Levinthal & March, 1993).

Em contrapartida, a exploração (*exploration*) é direcionada a ações de cunho de longo prazo como pesquisas de variação de produtos, flexibilidade na implementação de serviços e maior tolerância a riscos de inovações de cunho radical, mas que também pode representar um ciclo interminável de buscas, de mudanças não recompensadoras e dispêndio de capital (March, 1991).

Após 20 anos, o tema ambidestria retorna com o estudo de Tushman e O'Reilly III (1996) a respeito dos problemas de inércia e implementações de mudanças para inovação. Para os autores, os problemas de inovações evolucionárias e inovações revolucionárias poderiam ser mitigados com a composição de unidades de negócios distintas, cada qual gerenciada e conduzida para suas respectivas finalidades (Tushman & O'Reilly III, 1996).

Empresas que possuem habilidade organizacional para gerenciar a dicotomia de foco no curto prazo (*exploitation*) e também a longo prazo (*exploration*), são chamadas de Organizações Ambidestras (March, 1991; O'Reilly III & Tushman, 2004). Entretanto, lidar com a dualidade contraditória tem se apresentado como uma tarefa difícil para gestores e empresas (Chen, 2017).

O conceito de ambidestria foi e vem sendo explorado no meio acadêmico como alternativa para lidar com a dualidade (*trade-off*), conforme observado nos trabalhos realizados

por March (1991), Tushman e O'Reilly III (1996), Raisch e Birkinshaw (2008), Gibson e Birkinshaw (2004), Chen e Katila (2008), Simsek, Heavey, Veiga e Souder (2009), Birkinshaw e Gupta (2013), Chen (2017), Alghamdi (2018).

De igual forma, estudos de casos sobre a implementação da abordagem ambidestra vem sendo realizado em grandes empresas, tais como: Nestlé SA, GlaxoSmithKline, BMW Group (Birkinshaw, Zimmermann, & Raisch, 2016). No ano de 2000, a International Business Machines Corporation (IBM) cria a iniciativa EBO (Emerging Business Organization) com o objetivo de explorar a dualidade de “exploitation” e “exploration” (C. O'Reilly et al., 2009). A iniciativa da EBO foi derivada do trabalho realizado para identificar “Por que a IBM falha no surgimento de novas indústrias?”. Apesar de desenvolver dezenas de iniciativas e inovações, ela falhava ao comercializar e captar valor dessas iniciativas por dar muita ênfase nos processos gerenciais de curto prazo, confirmando a proposição de March (1991).

Entretanto, outras empresas eram eficientes ao absorver tais tecnologias e tornaram-se líderes de mercado, por exemplo: Foi a IBM quem desenvolveu o primeiro roteador, mas é a Cisco que lidera o mercado global na comercialização de roteadores; em 1996, a IBM desenvolveu o acelerador web, mas foi a Akami que capturou esse mercado. Há outros exemplos de tecnologias e serviços que foram desenvolvidas pela IBM mas que outras empresas tornaram-se líderes na comercialização de produtos, sendo elas: RFID, Business Intelligence, e-Sourcing entre outros (O'Reilly, Harreld, & Tushman, 2009).

No Brasil, registra-se exemplos de estudos sobre ambidestria em alguns setores. Para detalhes, consultar estudos setoriais como: empresas de software (Severgnini et al., 2019); profissionais de TI (Vargas & Silveira-Martins, 2017); estratégia competitiva para empresas de TI (Aguiar et al., 2019); inteligência competitiva no setor de telecomunicações (Dias, 2018); imprensa, mídia e jornalismo (Cortés, 2011); educação – prontidão dos formandos em Administração e Comercio Internacional (Popadiuk & Nishimura, 2013); vinícolas brasileiras (Martins, Rosseto, Lima, & Penedo, 2014); PMES (Moura & Floriani, 2017); restaurantes (Monteiro & De Vargas, 2018); laboratórios de medicina (Guedes & Serio, 2010); indústria de mineração (Vital, 2018); setor metalúrgico (Álvares, 2018).

#### ***2.4.1 Tipologias de ambidestria***

Após a consolidação do conceito de ambidestria e a proposição de que as organizações não mais precisariam fazer escolhas (*trade-off*) entre suas estratégias, diferentes tipologias e/ou

configurações foram propostas para lidar com a lógica da dualidade entre explorar (“*exploitation*”) e explorar (“*exploration*”).

Raisch & Birkinshaw (2008), após revisão da literatura sobre ambidestria, propuseram um modelo com as variáveis recorrentes no tema, classificando e agrupando-as em antecedentes organizacionais, fatores ambientais, moderadores e indicadores de resultados. Apesar do trabalho e modelo proposto por Raisch & Birkinshaw (2008), não há um modelo prescritivo sobre como implantar ou promover ambidestria nas organizações.

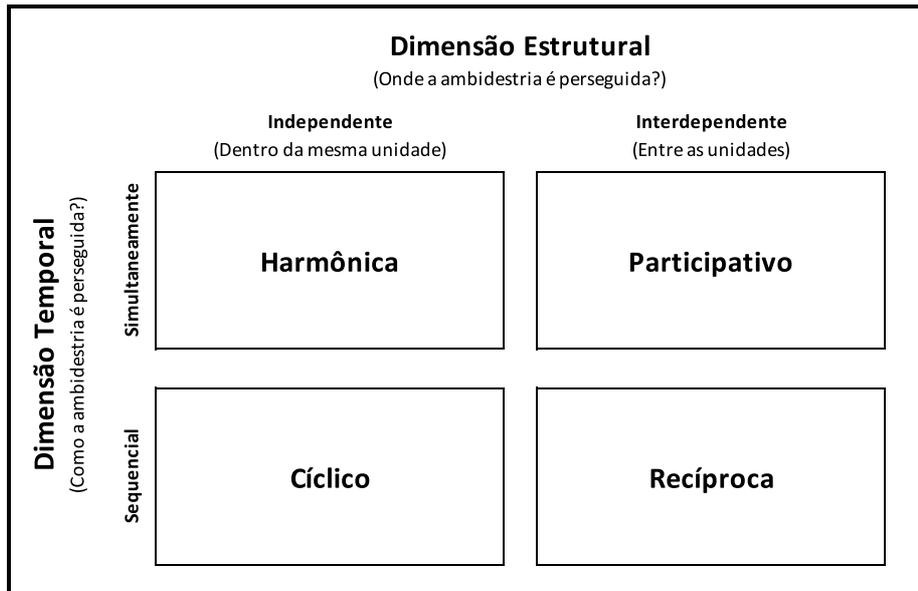
Por sua vez, Simsek *et al.* (2009) também realizaram uma revisão no campo de conhecimento e entendimento sobre ambidestria e propuseram uma tipologia de classificação como direcionadores para gerar ambidestria nas organizações. Suas proposições foram classificadas em duas dimensões, sendo elas: dimensão temporal (simultânea vs. sequencial) e estrutural (independente vs. interdependente). Essas dimensões e justapostas geraram quatro tipos de configurações, sendo: (i) ambidestria harmônica, (ii) ambidestria cíclica, (iii) ambidestria particional e (iv) ambidestria recíproca, conforme figura 1.

A ambidestria harmônica, tem por objetivo perseguir a ambidestria através do encorajamento dos próprios indivíduos a gerenciarem suas prioridades e alocação de tempo em atividades direcionadas para exploração, ou seja, atividades de eficiência e rotina. De igual forma, alocar tempo em atividades com propósito de inovação (Simsek *et al.*, 2009). A ambidestria harmônica tem como pontos fortes fatores contextuais, estimular não apenas a cultura de participação do indivíduo (Wang & Rafiq, 2014), como também estrutura, processos, suporte social aos indivíduos e premiando as habilidades de integração, que são características da ambidestria contextual proposta por Gibson e Birkinshaw (2004). O aumento de performance das organizações é facilitado pela habilidade de lidar com sistemas complexos e ambíguos, que são características de estruturas orgânicas e inovadoras (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980), configuração missionária (Mintzberg *et al.*, 2003), e pelo aumento da satisfação dos stakeholders, da alta administração e gestão intermediária. Entretanto, há um esforço maior e antecipação de custos de implementação de inovação (Simsek *et al.*, 2009).

Já a ambidestria cíclica caracteriza-se pela proposição sequencial de iniciação e implementação proposta por Duncan (1976) e ambidestria sequencial de Chen (2017). Esse tipo de configuração exige constantes mudanças nas estruturas, práticas e procedimentos, sistemas de recompensas e gestão da alocação de recursos (Simsek *et al.*, 2009). Além disso, essa tipologia é aderente a processos de absorção de tecnologia e de pequenas e médias empresas com forte atuação tecnológica. Como resultado dela, espera-se uma maior flexibilidade de reconfiguração ao se adaptar e absorver tecnologias disruptivas, possibilitando que a

organização mantenha uma posição dominante sobre produto ou tecnologia – que são características presentes em estruturas orgânicas, inovadoras e empreendedoras (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003). Em contrapartida, exige um maior esforço da alta administração ao lidar com gestão de conflitos e constantes mudanças (Simsek et al., 2009).

A figura 1 a seguir destaca as tipologias de ambidestria:



**Figura 1.** Tipologias de Ambidestria.

*Nota.* Fonte: Adaptado de "A Typology for Aligning Organizational Ambidexterity's Conceptualizations, Antecedents", Zeki Simsek, Ciaran Heavey, John F., 2009, Veiga and. Journal of Management Studies, v. 46, n. 5, p. 864–894.

A ambidestria participacional tem como semelhante a ambidestria estrutural proposta por Tushman e O'Reilly III (1996). Essa tipologia tem por característica o compartilhamento de recursos de forma independente ou simultaneamente, com propósito de atuar em objetivos distintos ao mesmo tempo. A exigência da participação da alta administração é maior, sendo responsável não apenas por compartilhar uma visão que direciona a companhia a buscar objetivos de *exploitation* e *exploration* simultaneamente, como também por desenvolver mecanismos de incentivos para cada finalidade (Ederer & Manso, 2013) e estimular o senso de colaboração entre os indivíduos das unidades ou estruturas, que são características presentes em estruturas orgânicas e diversificadas (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003). Como resultado, observa-se a rápida adaptação a mudanças disruptivas e desempenho superiores não apenas nos resultados financeiros, como também *market share*, vendas e estimulando a criação de inovações disruptivas em relação às empresas que focaram apenas em inovação incremental (Simsek et al., 2009).

A ambidestria recíproca se assemelha a ambidestria cíclica e sequencial de Duncan (1976) e Chen (2017). Entretanto, diferencia-se que o entregável de uma unidade A é entrada para a unidade B, podendo ainda ocorrer o foco em *exploitation* e *exploration* dentro da organização, bem como terceirizando atividades ou através de fusão, aquisição ou *joint venture*. Nesse tipo de ambidestria as relações e estruturas são mais formais, mecânicas e profissionais (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980).

O Anexo A - Tipologias de ambidestria propostas por Simsek et al. (2009), apresenta um resumo detalhado sobre as proposições, comparativos de tipologias, antecedentes e resultados esperados para cada tipologia.

De acordo com Chen (2017), ambidestria organizacional pode ser implementada através do uso conjugado de três tipologias, sendo: (i) ambidestria contextual, (ii) ambidestria sequencial e (iii) ambidestria estrutural.

A ambidestria contextual permite persegui-la através não apenas do encorajamento da colaboração (Rodriguez & Hechanova, 2014), mas também na livre escolha dos indivíduos em alocar seu tempo para atividades de *exploitation* e *exploration* (Gibson & Birkinshaw, 2004). Essa tipologia tem características de estruturas orgânicas e inovadoras (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980) e configuração missionária (Mintzberg et al., 2003), nível de aplicação nas unidades de negócios, tomada de decisão no nível dos colaboradores, e é caracterizada por facilitar a exploração de inovação em projetos paralelos. Além disso, é pertinente destacar que não há esforços dos gestores na alocação de recursos; em contrapartida não pode ser considerada como uma única estratégia para buscar ambidestria (Chen, 2017).

A ambidestria sequencial permite buscar *exploitation* e *exploration* através da separação temporal em períodos específicos para cada finalidade. Essa tipologia é adequada a execução de projetos, onde os recursos são alocados no período de tempo de execução dos projetos que, por sua vez, são características de estruturas orgânicas, projetizadas, inovadoras e empreendedoras (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003). Como resultado, esse tipo de configuração é mais fácil de se aplicar em decorrência das práticas gerenciais amplamente difundidas, entretanto, há necessidade de envolvimento maior da gestão na tomada de decisão ao alocar recursos em determinados projetos e também na atenção para não destruir valor da companhia com as constantes reconfigurações (Boumgarden, Nickerson, & Zenger, 2012; Chen, 2017).

Por fim, a ambidestria estrutural utiliza-se da separação de unidades de negócios ou estruturas para buscar a *exploitation* e *exploration* de forma simultânea. O nível de aplicação é no âmbito corporativo, que são características presentes em estruturas orgânicas e diversificadas

(Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003), decisões e direcionamentos estratégicos são realizadas na alta administração. Semelhante a ambidestria sequencial, exige uma atenção e gerenciamento de conflitos e restrições por parte da alta administração que, por sua vez, pode ser um ponto de gargalo para gerenciar diversas unidades, tal como definido por Chen (2017).

O Anexo B - Tipologia de ambidestria proposto por Chen (2017), apresenta um resumo detalhado sobre as proposições, dimensão, antecedentes e resultados esperados para cada tipologia apresentada.

## **2.5 Promovendo a ambidestria**

A ambidestria reflete como as organizações conciliam a dicotomia entre ações de curto prazo (*exploitation*) e ações de longo prazo (*exploration*) (March, 1991; O'Reilly III & Tushman, 2004). Sobretudo, indica como as organizações gerenciam a alocação de recursos para fins de *exploration* e *exploitation* através das suas tipologias (Chen, 2017; Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991; Simsek et al., 2009; Tushman & O'Reilly III, 1996).

De acordo com a Visão Baseada em Recursos, a alocação de recursos é relevante para que as organizações obtenham vantagem competitiva e desempenho superior aos concorrentes. Para isso, as organizações devem gerenciar seus recursos físicos, humanos e organizacionais de forma que sejam geradores de valor, raros, inimitáveis e insubstituíveis pelos concorrentes (Barney, 1991).

Para Teece (2007), as organizações devem desenvolver capacidades dinâmicas não apenas para reconhecer problemas e mudanças de tendências de mercado, mas também direcionar e gerenciar recursos, assim como remodelar estruturas que atendam as expectativas do mercado. Assim, a alocação de recursos é considerada um fator de tensão ao desenvolver estratégia para conciliar eficiência e inovação e, embora o conceito de ambidestria tenha sido explorado, há poucos estudos sobre a prática de alocação de recursos para a busca de inovação (Chen, 2017; Gupta, Smith, & Shalley, 2006).

Portanto, tem-se que a busca pelo equilíbrio no gerenciamento de recursos e capacidades é fundamental para formulação de estratégia e resultados da organização, seja no curto ou longo prazo (Brown & Eisenhardt, 2003; Grant, 1991; Khandwalla, 1972; Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994).

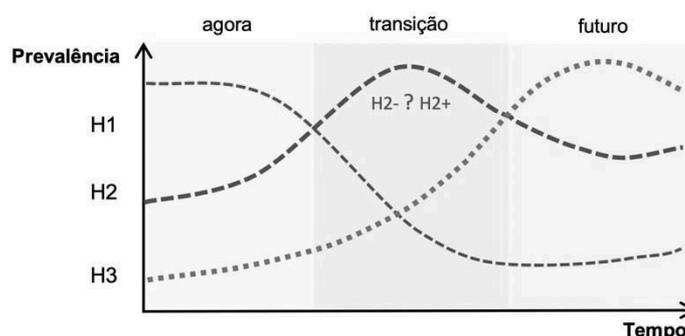
As tipologias de ambidestria se apresentam como estratégias alternativas para conciliar a alocação de recursos (Simsek et al., 2009). Entretanto, gerenciar a alocação de recursos para

competências de curto e longo prazo de forma dinâmica e adaptável as mudanças de mercado tem se mostrado uma tarefa desafiadora para os gestores (Eisenhardt & Tabrizi, 1995).

Para Gupta et al. (2006), mesmo conciliando as ações contínuas de *exploitation* e *exploration* na busca de inovação, as organizações competem e disputam a atenção por recursos e rotinas organizacionais, como, por exemplo, informação e conhecimento.

Choi e Lee (2015), propuseram um modelo de simulações e alocações de recursos de forma dinâmica para *exploitation* e *exploration*. Para Brown e Eisenhardt (2003) e Kanter (2006), organizações que alocam recursos para mudanças pequenas e contínuas, inovações incrementais e possuem processos de comunicação integrado tem maiores chances de crescimento em detrimento das organizações que alocam recursos de forma estática.

Dessa forma, para lidar com a complexidade de problemas intratáveis, explorar transformações e cenários de incertezas no futuro, Sharpe, Hodgson, Leicester, Lyon e Fazey (2016) propõem um framework prático e contínuo para transformação composto de três horizontes temporais, denominado como *Three Horizons*. Este framework é caracterizado por três horizontes temporais distribuídos em duas dimensões, sendo (i) prevalência, que descreve a dominância do estado e padrão de comportamento e; (ii) tempo, que descreve os períodos temporais e respectivas transições de estado. O horizonte 1 (H1) representa o estado atual, ou seja, como as atividades, os processos e o mercado estão funcionando no tempo presente. O horizonte 3 (H3) representa o padrão futuro, no qual sucederá o presente. O horizonte 2 (H2) representa o estado transitório e turbulento, devido as mudanças e inovações disruptivas entre o presente e futuro emergente (Sharpe et al., 2016). A figura 2 apresenta o framework Three Horizons:



**Figura 2.** Three Horizons

Nota. Fonte: Adaptado de “*Three horizons: a pathways practice for transformation.*”, B. Sharpe, A. Hodgson, G. Leicester, A. Lyon, and I. Fazey, *Ecology and Society*, 21(2), 2016.

Como proposta de uso prático para as organizações, a McKinsey (Coley, 2009; Gordon, Liedtke, & Timelin, 2016) explorou o framework *Three Horizons* para viabilizar o crescimento

nas organizações, distribuindo a alocação de recursos em 70/20/10 nos respectivos horizontes temporais, sendo o horizonte 1 (H1) composto por 70% da alocação de recursos para atividades em eficiência operacional (*exploitation*) (March, 1991). Tal alocação visa atender as necessidades de resultados no curto prazo e manutenção das organizações (Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994). A alocação de 20% dos recursos dedicados ao horizonte 2 (H2) foi realizada com o propósito de transição entre as atividades de eficiência (H1) e inovação (*exploration*) de longo prazo (H3), sendo este último representado por 10% de alocação para pesquisas e experimentações em inovação (Coley, 2009; March, 1991).

Por sua vez, Chen (2017) propõe um modelo chamado de Ambidestria Dinâmica, que visa empreender a busca da ambidestria através de alocação de recursos e práticas gerenciais a partir de arranjos em estratégia, estrutura e processos das organizações.

Para Chen (2017), a ambidestria estrutural é implementada no nível organizacional através de estratégias, estruturas e processos definidos para explorar inovações. A ambidestria contextual é implementada nas unidades de negócios, encorajando os colaboradores a expor ideias e soluções, deixando a estratégia emergir como consequência do surgimento de ideias. A ambidestria sequencial é implementada no nível de projetos, onde iniciativas são incubadas e exploradas no âmbito de negócios até serem promovidos para produção (Chen, 2017).

O Anexo 3 – Modelo de implementação de ambidestria proposto por Chen (2017), apresenta um resumo detalhado sobre as práticas gerenciais.

### **3 Metodologia**

Esta seção aborda o contexto do estudo, o método de pesquisa, descrição do caso, forma de coleta de dados e técnica de análise dos dados.

#### **3.1 Contexto do estudo**

A tecnologia, dentre outros aspectos, se apresenta como um fator contingencial para as organizações. Este fator torna-se relevante quando há a busca pela eficiência ou customização da oferta de produtos e serviços em um ambiente de constante evolução e competição (Borgenhammar & Woodward, 1966; Burns & Stalker, 1961; Otley, 2016).

Pesquisas demonstram que fatores externos como tecnologia, ambiente e como as empresas se relacionam com os clientes têm impacto no desempenho das organizações, sendo o *e-commerce* um exemplo de impacto no desempenho através da comercialização de produtos e serviços (Zhu et al., 2004).

No mercado financeiro a evolução tecnológica dos últimos 20 anos vem acompanhada do surgimento de novos setores e novas empresas. O surgimento das *FinTechs* e *Startups* tem influenciado de maneira geral o setor de bancos e serviços financeiros através das transações eletrônicas (Alt et al., 2018; Omarova, 2019).

Omarova (2019) argumenta que as *FinTechs* tem potencial para desestabilizar o mercado financeiro e a economia global. Isso porque, para ele, as *FinTechs* além de estarem muito bem preparadas, estão explorando o mercado através de novas aplicações e tecnologias como criptomoedas, blockchain, crowdfunding digital e robôs de pesquisas.

### 3.2 Metodologia de pesquisa

O método qualitativo do tipo estudo de caso foi utilizado nesse estudo por possibilitar estabelecer relação entre teoria e prática (Eisenhardt, 1989; Godoy, 1995).

Eisenhardt (1989) define que os estudos de casos tem o propósito de descrever, testar ou gerar teoria. De acordo com Yin (2015), o método de estudo de caso é aplicável quando procura-se obter respostas para questões do tipo “como” e “por que”, sendo estes os propósitos deste estudo. De igual forma, o estudo de caso é aplicável quando se tem pouco controle sobre as ações, há o interesse em entender fenômenos (ambidestria) sociais complexos e permite que os investigadores foquem no “caso” e retenham uma perspectiva do mundo real (Yin, 2015).

A utilização do estudo de caso único é caracterizada por buscar analisar a natureza da ambidestria na organização, pelo objeto de estudo possibilitar a validação e teste crítico sobre a teoria existente, situação peculiar de difícil acesso à investigação, por revelar aplicabilidades práticas da teoria e por representar um caso comum (Yin, 2015).

A empresa XYZ apresenta as características necessárias para configuração de caso único. É uma empresa brasileira centenária do mercado financeiro e de capitais, resultante de fusões e aquisições, provedor de infraestrutura e soluções tecnológicas para o mercado financeiro e de capitais. O ambiente no qual a empresa está inserida, a composição de mercado financeiro e tecnologia (Alt et al., 2018; Omarova, 2019), fornece condições ideais para análise do contexto de ambidestria.

O estudo utiliza-se da abordagem de pesquisa qualitativa, visto que o foco será entender como se manifesta a ambidestria através da estratégia e processo de inovação; se a regulamentação do setor financeiro tem impacto na construção e/ou implementação de inovações bem como aprender a respeito de se implementa uma estratégia ambidestria no

contexto contemporâneo da empresa através da coleta de informações na perspectiva dos indivíduos (ambiente) e dados públicos pertinentes a empresa em questão (Yin, 2015).

Haja vista a ausência de estudos sobre ambidestria no mercado financeiro brasileiro, por consequência, este estudo tem como propósito contribuir para preencher esta lacuna e, como etapa final do trabalho, propor ações a partir desta pesquisa de campo (Ritchie & Lewis, 2003).

### **3.3 Descrição do caso**

A empresa XYZ com sede em São Paulo – Capital e com escritórios de representação em Londres (Reino Unido), Xangai (China) e Chicago (Estados Unidos) é resultado de fusões e aquisições ao longo da sua história, com mais de cem anos de fundação. A empresa reúne tradição e inovação em produtos e tecnologia para o mercado financeiro, o que a coloca em posição de destaque como uma das principais infraestruturas para o mercado financeiro e de capitais no Brasil e no mundo (D01, 2020).

A empresa atua no setor financeiro e de capitais e derivativos financeiros, além de ser uma sociedade de capital aberto cujas ações são negociadas no Novo Mercado – segmento de listagem da bolsa de valores brasileira para a negociação de ações emitidas por empresas que se comprometem voluntariamente a adotar práticas de governança corporativa adicionais àquelas que são exigidas por lei. Trata-se assim de um segmento destinado às empresas que adotam um elevado padrão de governança corporativa (D01, 2020).

Para contextualizar a empresa XYZ como uma organização tradicional, foram capturados dados do Formulário de Referência que são enviados periodicamente para a CVM – Comissão de Valores Mobiliários. De acordo com o documento, a empresa se classifica como uma das maiores no ramo de atuação, constando ainda no formulário 2.162 funcionários distribuídos em 10 níveis de atividades, sendo 3 linhas operacionais e 7 linhas de coordenação distribuídas entre gestão intermediária e alta gestão; 12 empresas controladas (todas do setor de tecnologia e mercado financeiro). Ademais, sua maior fonte de receita é derivada de serviços de infraestrutura e tecnologia para o mercado financeiro e de capitais (D02, 2020).

O relatório de resultados financeiros de 2019 da empresa (D05, 2020), apresenta que a receita anual total de 2019 foi de R\$ 6.5 bilhões, representando aumento de 22,9% em relação ao período anterior (lucro líquido recorrente de R\$ 3.2 bilhões), representando aumento de 22,9% e margem EBITDA recorrente de 72,1% (D05, 2020).

Por fim, para o estudo de caso a caracterização da empresa XYZ como uma organização tradicional é decorrente dos seus parâmetros situacionais como: 130 anos de fundação; setor de

atuação estritamente regulado (CVM, 2020a); mais de 2.100 funcionários; 10 níveis de atividades, sendo 3 linhas operacionais e 7 linhas de coordenação distribuídas entre gestão intermediária e alta gestão; presença de descentralização vertical limitada e formalização como mecanismos de controles (Mintzberg et al., 2003).

### **3.4 Protocolo do estudo de caso**

Apresenta-se a seguir o modelo de protocolo utilizado no estudo de caso em questão.

#### ***3.4.1 Visão geral do estudo de caso***

O estudo de caso teve como objetivo identificar como ocorreu o processo de aprendizagem em uma organização tradicional do setor financeiro brasileiro, resultando em um contexto de formação de uma organização ambidestra. Ademais, buscou avaliar se as regulamentações do setor impactam no desenvolvimento e implantação da dimensão *exploration*.

A estrutura teórica do estudo está fundamentada sobre os conceitos descritos no Item 2, que o sustentam e descrevem: (i) sistema financeiro nacional; (ii) estratégia e estruturas organizacionais; (iii) eficiência e inovação e; (iv) ambidestria organizacional.

#### ***3.4.2 Procedimentos de campo***

A estratégia e unidade de análise da pesquisa utilizada é o estudo de caso único, de abordagem qualitativa e entrevistas semiestruturadas.

A empresa XYZ, objeto deste estudo, é considerada como sendo de grande porte, atuante no setor financeiro e de capitais e derivativos financeiros, além de ser uma sociedade de capital aberto cujas ações são negociadas no Novo Mercado. Classificada como uma das maiores no ramo de atuação, constando no formulário 2.162 funcionários, 12 empresas controladas (todas do setor de tecnologia e mercado financeiro), sua maior fonte de receita é derivada de serviços de infraestrutura e tecnologia para o mercado financeiro e de capitais (D02, 2020).

O estudo de caso utilizou-se de entrevistas em profundidade com 17 colaboradores da empresa XYZ como fonte primária por permitir entender, explorar questões, motivações, decisões, impactos e resultados em profundidade do contexto em estudo (Ritchie & Lewis, 2003). Além disso, possibilita a realização de observações informais pelo entrevistador

(Eisenhardt, 1989). Os dados secundários foram extraídos de documentos públicos como apresentações, comunicados e manifestações na imprensa (Eisenhardt, 1989).

A técnica de pesquisa semiestruturada foi escolhida não apenas por possibilitar a coleta de dados não estruturados e flexíveis, mas também pelo uso prévio de roteiro de entrevistas e por permitir controle e liberdade ao entrevistador para adicionar e/ou excluir questões conforme andamento da entrevista (Eisenhardt, 1989; Ritchie & Lewis, 2003).

As entrevistas foram conduzidas pelo autor do estudo em questão.

### **3.4.3 Roteiro de entrevistas**

Para realização da pesquisa, é importante que a amostra selecionada garanta a inclusão de constituintes, eventos, processos e também informações relevantes no assunto da pesquisa (Ritchie Jane & Lewis Jane, 2003). Além disso, em estudo de caso único, a triagem dos candidatos deve levar em consideração os candidatos que tenham maior fonte de informação, caso todo o restante seja igual (Yin, 2015).

Desta forma, os entrevistados foram selecionados de forma intencional baseado não apenas nas suas experiências com sistemas complexos dentro da organização, como também pela capacidade de contribuir com informações relevantes para a pesquisa, além de sua posição na organização XYZ, tempo de empresa e participação direta ou indireta com o contexto *exploitation e exploration*.

Na seleção dos entrevistados, levou-se em consideração também o conjunto de parâmetros e fatores situacionais apresentados por Mintzberg (2003), compostos por: ápice estratégico, linha intermediária, núcleo operacional, tecnoestrutura e equipes de apoio. O Anexo B – Perfil dos entrevistados, contém o resumo dos perfis dos entrevistados.

Para a execução da pesquisa, além de observar os aspectos éticos, é importante que o autor elabore previamente o roteiro de entrevistas, de forma que garanta consistência durante a abordagem das questões (Ritchie & Lewis, 2003; Yin, 2015). Yin (2015) ressalta que o roteiro deve considerar não apenas questões relevantes que satisfaçam o propósito da pesquisa, mas também e simultaneamente, questões amigáveis ao entrevistado.

Sobretudo, para a realização da pesquisa o entrevistador observou os respectivos aspectos éticos:

- a) Informar sobre o consentimento do Código de Conduta da empresa XYZ (D03, 2020).
- b) Obter o consentimento do entrevistado.

- c) Apresentação da proposta e finalidade da pesquisa.
- d) Solicitar permissão para gravação da entrevista.
- e) Informar que será preservado o anonimato e confidencialidade dos dados do entrevistado e informações coletadas durante e/ou após a entrevista.
- f) Apresentação das questões.
- g) Coleta da assinatura do Termo de Consentimento (D04, 2020).
- h) Agradecimentos finais.

O roteiro de entrevista foi elaborado utilizando-se das percepções e entendimentos auferidos na literatura utilizada na seção Revisão da Literatura. Ademais, o roteiro teve como propósito capturar informações a respeito de (i) como ocorre o processo de construção da estratégia com foco na dimensão *exploration*; (ii) se a regulamentação do setor financeiro tem impacto na construção da estratégia e; (iii) como ocorre a implantação da estratégia entre as dimensões *exploitation* e *exploration*.

Por último, as entrevistas foram iniciadas com a caracterização dos autores por meio das seguintes questões:

1. Sua função está diretamente ligada à eficiência operacional ou inovação tecnológica ou de produtos?
2. Há quanto tempo trabalha na empresa XYZ?

Em seguida, foram utilizadas as perguntas do Apêndice A - Roteiro de entrevistas, com o objetivo de identificar as práticas de ambidestria da empresa XYZ.

#### **3.4.4 Análise dos dados**

Para análise dos dados foram utilizadas as técnicas *Template Analysis* (Cassell & Symon, 2004) e Mapa Cognitivo (Eden, Ackermann, & Cropper, 1992; Spicer, 2011). Essas técnicas em conjunto permitem que o pesquisador codifique e agrupe os elementos que emergirem durante as análises. Ademais, permitem ao pesquisador identificar os agrupamentos derivados do *Template*, contribuindo para a sistematização da análise dos dados (Cassell & Symon, 2004).

#### 4 Resultados da Pesquisa

Os dados obtidos através de entrevistas e documentos foram analisados em três etapas. Na primeira etapa utilizou-se a técnica *Template Analysis*, uma vez que ela permitir ao pesquisador adaptar a análise de acordo com os requisitos teóricos da pesquisa e pela flexibilidade de definição de codificações e suas respectivas hierarquias (Cassell & Symon, 2004).

As codificações, de forma aberta, foram realizadas à medida em que os dados foram coletados utilizando-se o software MAXQDA da empresa VERBI Software. A utilização do software possibilitou, além da organização do volume de dados, elevar o rigor e profundidade da análise, reduzindo a falha humana na análise dos objetivos da pesquisa (Cassell & Symon, 2004).

Ademais, as codificações foram realizadas com base nos elementos da fundamentação teórica que contribuem para o entendimento dos fenômenos (ambidestria), sendo agrupados em duas grandes dimensões, fatores externos e fatores internos, bem como demais elementos que emergiram do campo durante as análises, vide Anexo D – Árvore de Códigos.

A dimensão fatores externos tem como propósito identificar como a organização monitora e gerencia fatores ambientais como concorrência, evolução tecnológica, mercado, entrada de acionista controlador (Chen, 2017; Teece, 2007), assim como fatores situacionais inerentes do setor financeiro que influenciam sua atuação na dimensão *exploration* (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; CVM, 2020a, 2013; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003).

Por sua vez, a dimensão fatores internos buscou identificar elementos chave que dificultam, favorecem ou contribuem para um ambiente ambidestro (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; CVM, 2020a, 2013; Mintzberg et al., 2003), sendo categorizados em fatores críticos de sucesso (Burns & Stalker, 1961; Chen, 2017; Mintzberg et al., 2003; Teece, 2007), alocação de recursos (Chen, 2017; Duncan, 1976; March, 1991; Sharpe et al., 2016; Teece, 2007), construção da estratégia (Chen, 2017; Mintzberg et al., 2003), cultura (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg et al., 2003; Rodriguez & Hechanova, 2014; Simsek et al., 2009; Wang & Rafiq, 2014), desafios (Burns & Stalker, 1961; Chen, 2017; CVM, 2020a, 2013; Mintzberg et al., 2003; Teece, 2007), estruturas, tipologias de ambidestria (Chen, 2017; Duncan, 1976; March, 1991; O'Reilly III & Tushman, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013; Simsek et al., 2009), execução da estratégia de inovação e *exploitation* (Chen, 2017; Duncan, 1976; March, 1991; O'Reilly III & Tushman, 2004; O'Reilly & Tushman, 2013; Simsek et al., 2009), fortalezas

(Burns & Stalker, 1961; Mintzberg et al., 2003; Teece, 2007), horizontes temporais de curto, médio e longo prazo (Chen, 2017; Duncan, 1976; Sharpe et al., 2016; Teece, 2007) e mecanismos de incentivos (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013).

A segunda etapa, utilizou-se da técnica Mapa Cognitivo, por possibilitar ao pesquisador a descrição gráfica, análise e interpretação de dados complexos e suas relações em forma de mapa e redes, preservando os detalhes e contextos da categorização dos dados (Eden et al., 1992; Spicer, 2011).

A utilização do software MAXQDA não apenas permitiu organizar os dados categorizados na etapa anterior, como possibilitou a preservação dos detalhes, elementos identificados nas categorizações e suas respectivas frequências de ilustrações representadas entre parênteses, conforme demonstrado na figura 3 a seguir.

Por fim, a terceira etapa consistiu na análise das ilustrações, com o propósito de identificar e classificar se os elementos e ilustrações que emergiram durante a coleta de dados que atestam ou complementam o referencial teórico. A estrutura e organização dos dados referenciados nessa etapa está detalhada no Anexo 5 - Matriz de codificações dos dados - e representados conforme exemplificação da Tabela 2 - Exemplo de codificação:

Tabela 2

**Exemplo de codificação**

<b>Ambiente</b>	<b>Categoria</b>	<b>Base Teórica</b>	<b>Subcategoria</b>	<b>Ilustração</b>	<b>AT</b>	<b>CT</b>	<b>Comentário</b>
Descrição do ambiente	a. Nome da categoria	Referencial teórico	a. XX = Abreviação do nome da subcategoria	a. XX = Abreviação do nome da subcategoria	a. Sim = a ilustração atesta o referencial teórico	a. Sim = ilustração complementa o referencial teórico	Comentários adicionais.
	b. (#) Frequência total de ilustrações identificadas na categoria		b. Nome da subcategoria	b. Transcrição da ilustração	b. Não = a ilustração não atesta o referencial teórico	b. Não = ilustração não complementa o referencial teórico	
			c. (#) Frequência de ilustrações identificadas na subcategoria	c. [Identificação do Perfil Entrevistado]			

*Nota.* AT = Atesta a Teoria; CT = Complementa a Teoria.

Essas etapas permitiram identificar elementos significativos que emergiram sobre o contexto teórico da ambidestria e fatores situacionais da empresa XYZ. Tais elementos serão discutidos na sessão Discussão dos Resultados.

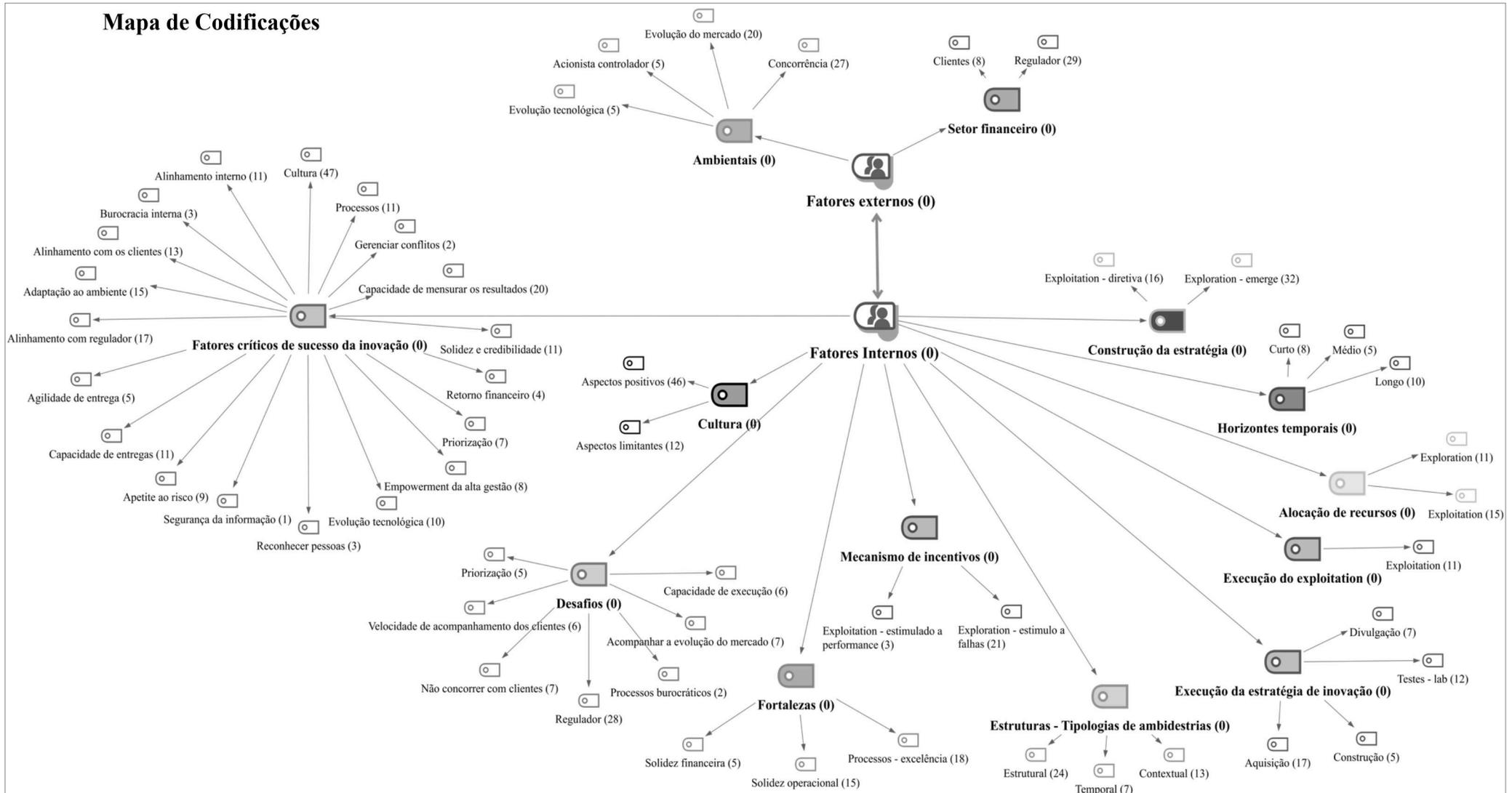


Figura 3. Mapa de codificações e suas inter-relações.

## 4.1 Descrição dos resultados

Esta sessão aborda as descrições e caracterizações do ambiente ambidestro encontrado no estudo de caso da empresa XYZ, conforme categorizações realizadas na etapa resultados da pesquisa. Além das ilustrações e passagens apresentadas nessa etapa, o Anexo 5 - Matriz de codificações dos dados, contempla informações e frequências das respectivas codificações.

### 4.1.1 Fatores externos

A capacidade das organizações monitorarem a evolução do ambiente no qual estão inseridas (Barney, 1991; Chen, 2017; Raisch & Birkinshaw, 2008; Teece, 2007) assim como a evolução tecnológica e competição (Borgenhammar & Woodward, 1966; Burns & Stalker, 1961; Otley, 2016) se fazem relevantes não apenas para manutenção da sua posição, mas também para a busca de vantagem competitiva perante seus concorrentes.

#### 4.1.1.1 Fatores ambientais

Durante a coleta de dados primários e secundários do estudo de caso, observa-se, sobre os aspectos da influência dos fatores ambientais no ambiente ambidestro, que a empresa XYZ possui mecanismos estruturados de governança corporativa e gerenciamento de riscos consistentes, sendo responsáveis não apenas por monitorar o ambiente externo, como também riscos operacionais. Tais elementos evidenciados nas passagens abaixo corroboram com o entendimento:

*“... a companhia, quando se fala de governança, ela tem suas quatro grandes linhas de defesa, seguindo paper do BIA. Onde a primeira é a linha operacional, é onde se localiza principalmente as vice-presidências da companhia. A segunda linha de defesa que é normalmente a área de governança, onde o foco é olhar como são ambientes de controle e do qual eu me encaixo.... Temos a terceira linha de defesa, que é auditoria interna e nossa quarta linha de defesa que são os nossos reguladores” [Perfil #8].*

*“A organização tem diferentes linhas para fazer o monitoramento desses fatores. Um deles, a própria linha de controles internos, nossa área de controles internos e riscos. Temos nossa matriz de riscos corporativos e o risco de competição é um deles. Através desta matriz nós fazemos o monitoramento e, o trabalho que a área de controles internos e riscos faz em cima desses riscos são justamente entrevistas e consultas às diferentes áreas dentro da casa que tem exposição a esses fatores. Então, isso que eu estou falando sob o ponto de vista de competição, por exemplo, no mercado de listados, a colocação de uma nova bolsa, uma nova clearing, uma nova depositária aqui no mercado ou uma outra infraestrutura de mercado . . .” [Perfil #5].*

Ainda sobre a monitoração do ambiente e concorrência, o Formulário de Referência (D02, 2020), demonstra como a empresa gerencia tais fatores:

*“A XYZ conta com um processo estruturado de identificação dos riscos, de acompanhamento da sua evolução e de monitoração dos principais eventos que afetam a Companhia por meio de indicadores. Esse processo é realizado sob duas perspectivas: abordagem top down e abordagem bottom up. A abordagem top down corresponde à visão dos riscos que comprometem o atendimento dos objetivos estratégicos da Companhia, enquanto a abordagem bottom up corresponde aos principais riscos decorrentes dos processos operacionais e de controles da Companhia. As avaliações são realizadas considerando a declaração do apetite a riscos da Companhia, aprovado pelo Conselho de Administração, que estabelece o nível e os limites de tolerância a risco que a XYZ está disposta a incorrer na busca e na realização de seus objetivos.*

*Enfrentamos concorrência significativa em nossas atividades.*

*A XYZ sofre concorrência na maior parte dos seus mercados de atuação, que poderá se potencializar a partir da entrada, em nossos mercados, de novas empresas e pelo fortalecimento dos atuais concorrentes. Não há mecanismos que impeçam que novos ou atuais concorrentes atuem em nossos mercados, seja do ponto de vista regulatório ou de dinâmica do mercado.*

*Os nossos concorrentes atuais e potenciais, especificamente nos mercados de bolsas e mercados de balcão estrangeiros, são numerosos, e podem estar instalados em países estrangeiros, que inclusive, poderão no futuro se estabelecer no Brasil. Sofremos concorrência em vários níveis, inclusive no que se refere a preços, custos, qualidade e velocidade na execução de negócios, liquidez, funcionalidades de sistemas, facilidade de uso e desempenho dos sistemas de registro, variedade de produtos e serviços oferecidos aos participantes de negociação, diferentes arcabouços regulatórios e fiscais e inovação tecnológica.”*

No quesito evolução tecnológica, a empresa XYZ possui processos e estruturas (Y. Chen, 2017) que monitoram e avaliam o impacto nas áreas de negócio da organização.

*“Nós temos um radar da tecnologia na XYZ, que é uma forma de monitorarmos novas tecnologias entrando na XYZ, olhando para elas tanto como oportunidades e como mitigar riscos. Essa iniciativa nasceu na . . . há um tempo atrás, e de fato nasceu como uma forma mitigação de riscos. Como mitigação de risco na época, o objetivo foi avaliar com muito cuidado as tecnologias blockchain, DLT... quando se via como potencial risco para supostamente a desintermediação do mercado. Basicamente avaliar a possibilidade dessa tecnologia ter a não necessidade de ter um órgão central regulando o mercado” [Perfil #6].*

Por sua vez, o setor no qual a empresa XYZ está inserida (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003), somado a rigidez regulatória (Bacen, 2020; CVM, 2020a, 2013) são fatores que exercem influência direta nas atividades direcionadas para dimensão *exploitation*.

#### 4.1.1.2 Setor financeiro

Além das especificidades do setor financeiro (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995), a empresa XYZ possui regulamentações específicas do setor de atuação. De acordo com Formulário de Referência (D02, 2020) da empresa XYZ, a mesma descreve as regulamentações no qual está inserida no setor de atuação:

A atual estrutura regulatória à qual está sujeito o sistema financeiro nacional, que abrange os mercados financeiro e de capitais, está baseada em duas principais leis: (i) a Lei nº 4.595/64, que trata da organização do sistema financeiro nacional e da atuação de seus agentes, bem como do CMN e do BACEN; e (ii) a Lei nº 6.385/76, do Mercado de Valores Mobiliários, que trata da organização do mercado de capitais e da atuação de seus agentes, institui a CVM e estabelece e delimita seus poderes e atribuições.

As nossas atividades relativas à administração de mercados organizados de valores mobiliários são autorizadas e supervisionadas pela CVM, nos termos do Artigo 18 da Lei nº 6.385/76. A Instrução CVM nº 461/07 é a norma que regula a constituição, organização, funcionamento e extinção das bolsas de valores, bolsas de mercadorias e futuros e das entidades de mercado de balcão organizado.

A instrução normativa no qual a empresa XYZ está submetida, em específico o artigo 13, inciso V. da instrução CVM461/07, declara “*V – exercer outras atividades mediante prévia autorização da CVM.*”, isto impõe às instituições reguladas pela CVM – Comissão de Valores Mobiliários, a necessidade de consultas prévias para exercício de outras atividades (CVM, 2013).

Durante as entrevistas e categorização dos dados, identifica-se que a empresa XYZ para propor e desenvolver inovações, depende sobretudo, de aprovação prévia dos órgãos reguladores.

*“ . . . o ambiente, por tudo o que nós fazemos e por sermos infraestrutura de mercado, nós somos duplamente, as vezes triplamente regulados. Quase sempre necessitamos de aprovações da CVM, principalmente nos produtos de valores mobiliários e derivativos, e do Banco Central também nas questões, não só do sistema financeiro e bancário . . . então, qualquer movimento que a gente faz, precisamos estar muito alinhados com eles e também aliado com os nossos clientes”* [Perfil #10].

*“ . . . tive uma ideia, mas antes tenho que consultar o Bacen. Então você vê questões até o sigilo, não é? . . . se compararmos com o que ocorre no Vale do Silício, nos Estados Unidos, de repente nasce um negócio novo que ninguém sabia, que muitas vezes estavam construindo em de casa. Nosso mundo de finanças, ou seja, no sistema financeiro, se você teve uma ideia, a primeira coisa que nós falamos é temos que avisar o Bacen, CVM . . . eles acabam sendo aprovadores junto com a gente, porque não adianta também quereremos dar um passo onde o Bacen fala não é possível isso no*

ambiente, é legal o que você está criando, mas gera uma insegurança, vai gerar risco para todo sistema. E isso não é uma crítica, o sistema financeiro brasileiro é muito robusto, inclusive por essa postura do Bacen” [Perfil #17].

“... é um setor que a regulação não passa só pelo aspecto de ver depois que você fez e regular o que você já fez, depois que você inovou. Mas ela está no estágio anterior, na hora que você inova, mesmo na inovação você requer a aprovação, você não simplesmente lança e depois checa e vai analisar se está em compliance ou não com a regulação. Mas ela é feita a priori, ela não é feita a posteriori, eu acho que essa é uma diferenciação, talvez poucos setores em que você, para inovar dependa do regulador a priori, acho que talvez essa seja uma diferença” [Perfil #10].

“... acho que o grande desafio que a gente enfrenta como organização e talvez seja uma característica do nosso negócio, de ser uma infraestrutura de mercado, tem uma particularidade que às vezes não existe, talvez na mesma intensidade em outros negócios... quando a gente olha para XYZ, tanto internamente quanto externamente, o volume de stakeholders que a gente precisa gerar um alinhamento para conseguir colocar alguma coisa no mercado, em especial se este produto tiver um impacto no modus operandi deles, é bastante considerável, porque não depende só da XYZ estar pronta . . . então eu acho que é um desafio que é comum a todas as empresas de infraestrutura aqui no mercado brasileiro” [Perfil #11].

Essa relação de dependência de aprovação é evidenciada através das entrevistas e documentos publicados pelos próprios órgãos reguladores, conforme passagens abaixo:

*“... uma das coisas que estamos defendendo a bastante tempo junto à CVM e agora que saiu na mídia, é a questão da liberação do BDRs para pessoas não qualificadas. A negociação para aqueles investidores que tem menos de um milhão de reais em investimentos financeiros, . . . recentemente saiu na mídia que teve a aprovação do órgão regulador . . . são negócios que serão disruptivos para o mercado de capitais brasileiro”* [Perfil #2].

*“... temos exemplos recentes, tivemos a discussão de um produto novo . . . que foi por exemplo uma opção de COPOM. Era um instrumento que o mercado pediu, nós entendemos que era um instrumento adequado e trabalhamos para viabilizar o desenvolvimento. Construimos a proposta do que seria esse instrumento junto com o mercado, mas teve um desafio um pouco maior de conseguir que ele fosse aprovado e depois de algumas idas e vindas, conseguimos finalmente que ele fosse aprovado, obviamente, trazendo o grau de conforto necessário para o regulador”* [Perfil #16].

A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou as últimas mudanças no Regulamento para Listagem de Emissores e Admissão à Negociação de Valores Mobiliários da XYZ para viabilizar a negociação de BDRs (Brazilian Depositary Receipts) pelo investidor pessoa física... (D10, 2020)

A Superintendência de Seguros Privados (Susep) homologou o sistema da registradora XYZ para as operações do Sistema de Registro de operações (SRO) do mercado de seguros. Junto com [suprimido para não identificação] e [suprimido para não identificação], já são três registradoras plenamente qualificadas para operar (D13, 2020).

A necessidade de autorização da CVM para que a XYZ possa regularmente adquirir a totalidade das quotas sociais de [suprimido para não identificação] decorre do disposto no artigo 13, inciso V, da Instrução CVM nº 461/2007, de acordo com o qual o exercício de atividades para além daquelas expressamente mencionadas no artigo depende de prévia autorização da CVM (1919\_20, P. 1: 882) (D14, 2020).

Durante as entrevistas, a necessidade de conciliar e gerenciar possíveis conflitos e competição com os clientes para propor inovação, apareceram como elementos a serem observados, conforme passagens abaixo. Entretanto, a competição e conflitos com os próprio clientes não são elementos observados na literatura (Borgenhammar & Woodward, 1966; Burns & Stalker, 1961; Otley, 2016)

*“ . . . o fato de você conseguir conviver requisitos regulatórios, requisitos de time-to-market, de usabilidade do sistema, tudo na mesma oferta de serviço, te dará um score de inovação. Se você consegue contrabalancear esses fatores, . . . regulatório, segurança, usabilidade, time-to-market e consegue montar esses quatro juntos, você está inovando no sistema financeiro ” [Perfil #5].*

*“ . . . em alguns casos, o que eu inovo eu posso pisar no pé de algum cliente, em algum serviço ou produto oferecido por ele, eu posso invadir o território dele e isso pode causar algum conflito. Agora, isso pode ser desejado por alguns clientes e pode não ser desejado por outros, eu acho que este é um desafio. Outro desafio da inovação é gostar de implementação, do que eu posso fazer. Porque se eu faço alguma inovação que mexe com o mercado como um todo, eu preciso ter um acordo do mercado para fazer essa movimentação. Se é alguma questão obrigatória, ou alguma coisa que imponho e transforma. Então talvez, para ultrapassar essa dificuldade, nós temos que chegar com a inovação como um opt-in e não como uma obrigação para todos os clientes ” [Perfil #15].*

Durante as entrevistas, observa-se que para propor inovação, sobretudo, além de atender os requisitos do ambiente regulatório (CVM, 2013), a empresa deve gerenciar as especificidades do setor financeiro (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995).

#### **4.1.2 Fatores internos**

Não apenas a forma como as organizações se adaptam ao ambiente no qual estão inseridas (Arner et al., 2017; Barney, 1991; Y. Chen, 2017; Raisch & Birkinshaw, 2008; Teece, 2007) mas também a forma como se estruturam, gerenciam e alocam seus recursos (Burns &

Stalker, 1961; Chen, 2017; Mintzberg et al., 2003) apresentam-se como elementos-chaves para a proposição de um ambiente ambidestro.

#### 4.1.2.1 Horizontes temporais

Durante as entrevistas, buscou-se identificar como a organização classifica as unidades temporais de curto, médio e longo prazo (Sharpe et al., 2016). Os horizontes temporais permitem identificar como que é a dinâmica da empresa XYZ para gerenciar a distribuição e alocação de recursos para eficiência operacional (*exploitation*) e inovação (*exploration*) (Chen, 2017; Duncan, 1976; Teece, 2007).

*“... quando se fala de estratégia de médio prazo, a gente está falando em algo de dois ou três anos. E qualquer coisa maior do que isso já se encaixa numa estratégia de longo prazo, que aí é eventualmente mudar o foco de alguma linha de serviço, de alguma linha de negócio, talvez você esteja mexendo mais na essência dos serviços que você presta, então é dessa maneira que eu enxergo”* [Perfil #4].

*“... Embora, eu acredito que médio prazo poderíamos considerar três anos no máximo, dado que o nosso mercado muda muito rápido. Como ele muda muito rápido e como tem muita inovação no dia-a-dia, talvez sim encurtar essa questão dos períodos para a definição de curto, médio e longo prazo”* [Perfil #1].

*“... a gente fez um trabalho de trás para frente, poxa se eu quero chegar lá em três anos, o que eu preciso fazer no ano um? O que fazer no ano dois? O que preciso fazer no ano três? E aí, isso no limite, se resume a alocação de pessoas, a alocação de recursos, tamanho de equipe e toda a discussão no contexto da empresa como um todo”* [Perfil #7].

Ao observar a literatura, não identificamos ações prescritivas sobre as unidades de tempo, entretanto, é importante observar como a organização classifica as unidades (Sharpe et al., 2016). Ao descrever os dados, observa-se que há convergência sobre as unidades de tempo para a empresa XYZ, sendo curto prazo até um ano, médio prazo de dois a três anos, longo prazo períodos acima de três anos. Tais classificações, posteriormente serão utilizadas para construção e alinhamento das estratégias.

#### 4.1.2.2 Construção da estratégia

Estratégia é a determinação das metas e objetivos de longo prazo da organização, feita através de ações e a alocação de recursos necessários para a realização das metas (Porter, 1996). Para Mintzberg et al. (2003), a formulação da estratégia é que determina a estrutura, comportamentos e cultura das organizações para atingir seus objetivos.

De acordo com Chen (2017), para desenvolver um ambiente ambidestro, as estratégias com foco em eficiência operacional (*exploitation*) são deliberativas, diretivas e com propósitos claros. As passagens abaixo descrevem como ocorre o processo e a dinâmica da construção de estratégias com foco em eficiência operacional (*exploitation*).

*“ . . . tem até inclusive a coincidência dessas conversas. Estamos no momento de discussão com conselho, o conselho da companhia é muito atuante também . . . o conselho ajuda a validar esses caminhos que a XYZ atua. Estamos sempre discutindo nesses âmbitos de competição, questões de curto, médio e longo prazo e para que cada uma das atividades tenha um cenário de oportunidades que podem ser perseguidas pela companhia, tanto do ponto de vista de atuação e ampliação da sua atuação ”. [Perfil #14].*

*“ . . . para que a gente possa atender satisfatoriamente os nossos clientes. Indicadores são parte fundamental . . . para garantir a sua eficiência operacional, você conseguir medir, entender o desempenho dos seus serviços, dos seus processos, dos seus sistemas, da sua infraestrutura, são partes fundamentais desse trabalho. A inovação, ela também fala com tendência, ela também fala com o comportamento de mercado, mas você tem aqui a necessidade de ter uma estrutura, seja uma estrutura dedicada, seja algo mais cultural que esteja no dia-a-dia das pessoas ” [Perfil #4].*

*“ . . . nós fizemos um planejamento estratégico bem robusto há três anos atrás, e temos um acompanhamento anual . . . agora estamos seguindo um pouco da estratégia que foi definida dois, três anos atrás, e muitas delas é olhar os businesses concorrentes ” [Perfil #8].*

*“ . . . começa com o conselho e depois conosco, nós definimos os grandes guidances, tipo para onde que eu tenho que ir? Quais são os tipos de business que eu tenho que investir? E aí o Conselho separa especificamente o orçamento, para que a gente possa derivar os projetos que vão atingir aqueles objetivos estratégicos. Nesses projetos nós temos uma medição da estratégia como se fosse o nosso Business Score Card. Temos as nossas métricas, se estamos alcançando especificamente os objetivos definidos nos projetos. E quando a gente fala alcançando os objetivos, ele não é o único e exclusivo de alcançar data e aquilo que foi escrito no business case do projeto, que é a receita, porque ela é muito incerta ” [Perfil #8].*

Ao consultar o Formulário de Referência (D02, 2020) da empresa XYZ para o exercício de 2020, encontra-se evidências que eficiência operacional e iniciativas de inovação são diretrizes estratégicas da empresa XYZ.

Para o exercício de 2020, as metas na dimensão empresa foram divididas entre temas considerados importantes para o crescimento e sustentabilidade dos negócios da Companhia, dentre os quais estão incluídos (com alguns exemplos indicativos de eventuais metas), os seguintes:

- Financeiro: crescimento de receitas e disciplina orçamentária;

- Clientes: proximidade e satisfação dos clientes;
- Projetos e produtos: desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços; o crescimento dos negócios dos clientes; e iniciativas de inovação;
- Solidez e credibilidade operacional: disponibilidade das plataformas e credibilidade operacional perante clientes e reguladores;
- Pessoas e cultura: desenvolvimento da cultura corporativa, gestão de clima e desenvolvimento e retenção de talentos.

Entretanto, para buscar e criar novas oportunidades e possibilidades com foco em inovação (*exploration*), deve se desenvolver estratégias não impositivas, mas sim emergentes, exploratórias e contínuas (Burgelman, 1991; Chen, 2017).

Durante as entrevistas e descrição dos dados, foi possível identificar o entendimento dos gestores sobre inovação e formas de abordar a construção de estratégias para a dimensão (*exploration*), conforme as passagens abaixo.

*“... como eu falei agora no final, as empresas não têm mais escolha, a opção por um determinado caminho, a eficiência operacional sozinha não entregue uma empresa para essa nova realidade que estamos vivendo, não apenas da questão da pandemia, mas a realidade do entorno dessa nova geração que está chegando com uma cultura muito mais pegada em internet, muito mais rápida e que tem um conceito até de experiência líquida... ela tem uma determinada experiência com a plataforma, ela vai querer espalhar aquilo para todo o resto no setor financeiro, na educação, no serviço médico, ela quer que sempre aquela experiência, que com dois cliques resolve o problema dela. Então a empresa que só olha para a eficiência operacional não vai ter a resposta mais para essa nova geração de consumidor que está chegando. Ou só quem pensa inovação, quando o cara der um clique tem que funcionar, quando ele der um click tem que... voltar a resposta para ele. Uma empresa que entregou essa experiência sem uma eficiência operacional, não consegue dar esse tipo de experiência para essa nova geração que está chegando. Então o olhar para essa tese é de que as empresas que não estão antenadas, em montar uma eficiência operacional sobre a inovação e vice-versa, seja inovação sobre eficiência operacional, não sobrevive” [Perfil #14].*

*“... então a empresa tem sim, que ter uma estrutura, pode ser diferentes estruturas e não necessariamente elas são excludentes. Mas você pode ter um grupo que olhe para a inovação, você pode ter a inovação enraizada, como citei, ali fazendo parte do dia-a-dia do trabalho das pessoas, estando incorporada à cultura de todos os profissionais. Você pode combinar essas estratégias, você pode fazer parcerias para ficar antenado ao que está acontecendo no mercado. O que empresas estão desenvolvendo? Quais empresas estão nascendo e a todo momento se perguntar, como é que isso pode eventualmente impactar o seu negócio ou até mesmo contribuir alavancar o seu negócio? Isso exige que a empresa tenha uma estrutura que pode ser combinada ou apenas seguindo uma linha. No nosso caso, nós temos um grupo que olha para a inovação dentro de três pilares de atuação. Um de conhecimento, para trazer conhecimento para dentro de casa e expor os nossos colaboradores a inovação, provocá-los e mostrar maneiras diferentes de se pensar, para que isso de alguma maneira alavanque os nossos processos internos e a maneira como a gente faz negócio” [Perfil #4].*

As passagens a seguir destacam que a empresa XYZ não possui um processo simétrico e claro com foco em inovação, mas sim, há elementos que atestam que as iniciativas emergem de diversas formas e iniciativas (Chen, 2017; Kanter, 2006; Teece, 2007).

*“... existem diferentes estratégias de inovação que passam pela própria estrutura organizacional. Separar totalmente do core business, fora dos nossos processos, fora do que seria a empresa mãe. Outra é você tentar trazer isso para dentro da casa com diferentes estratégias, uma delas essa de evangelização. Por exemplo, no caso do Foresee, o que a gente fez? Nós começamos nesse modelo evangelizador, que era a estrutura do Foresee que estava reportando pra mim à época. No começo deste ano nós mudamos a estratégia, olhamos e vimos que conseguimos botar uma estrutura para o programa, estamos fazendo rodar. Agora, vamos dar mais força para o programa, e como é que a gente faz isso? Vamos pegar essas verticais específicas e começar colocá-las dentro das próprias áreas que promovem isso dentro da empresa. Então, essa área de cultura de inovação, que agora está embaixo da área de pessoas, que é a área que cuida de cultura corporativa. Então, agora mesclamos inovação dentro da cultura corporativa. A área do laboratório de tecnologia fica dentro da área do [Perfil #6], que é a área de arquitetura corporativa, por quê? Ali fica muito mais fácil você fazer a transição de uma tecnologia nova, disruptiva para dentro dos nossos padrões arquiteturais” [Perfil #5].*

*“... Essa é uma excelente pergunta. A gente consegue, por exemplo, te dizer quanto do meu orçamento de investimento estou reservando para ações relacionadas ao nosso planejamento estratégico. Só que, eventualmente, parte dessas ações tenham um caráter mais de explorar novos negócios, buscar a inovação, parte está relacionado, eventualmente, a melhoria de coisas que nós já temos aprofundamento de oferta de serviços... honestamente acho que nunca paramos para fazer esta divisão. Mesmo porque... temos um orçamento, eventualmente, dedicado para essas iniciativas que eu comentei. Tem orçamento que eventualmente reservamos para fazer a sustentação dessa área de M&As e parcerias. E aí, obviamente, a depender dos deals que aparecem, você pode ter o comprometimento de capital para isso. Tem um orçamento que acaba sendo dedicado para essas outras iniciativas do pilar de Foresee” [Perfil #16].*

*“... acho que essa estratégia de inovação das companhias não tem certo ou errado, tem muito de olhar para fora e escolher um modelo. A gente de alguma forma, testar esse modelo e ver se dá certo. O importante é, no momento que precisar evoluir é tomar uma decisão rápida e não ter medo de mudar isso o tempo todo. Acho que essas companhias que vemos como case, quando nós perguntamos para eles, eles vão falar não foi assim, hoje é assim. Mas não fique com essa foto, porque talvez daqui há seis meses seja diferente... quando vemos modelos de assertividade do Spotify. Mas se eles não colocarem um disclaimer, a forma que vocês estão vendo hoje tem aproximadamente seis meses e talvez hoje não seja assim. E esse é o ponto, quando a gente fala de inovação, a primeira certeza é não ter um modelo único, o negócio é evoluir continuamente o que dá certo, e o que não der certo temos que ajustar. E também ajustar isso continuamente e de alguma forma, isso pode parecer pouco eficiente. É uma forma de pensar diferente, você ter esforço contínuo, ajustar as coisas e nunca chegar em um patamar ideal” [Perfil #6].*

*“ . . . a gente tem várias formas, a que mais deu certo por enquanto para a XYZ, é modelo que estudamos a tecnologia e fazemos workshops mais tecnológicos para disseminar com time mais técnico. Depois nós criamos algum tipo de material para explicar para nossas áreas de business, que tipo de problema essa tecnologia resolve. E aí juntos, com jornadas de design thinking, a gente cria diferentes frentes de tipo de problemas ou oportunidades que pretendemos resolver com a tecnologia ” [Perfil #6].*

Durante a evolução das entrevistas com os representantes, ficava claro que, diferentemente do que ocorre para a dimensão *exploitation*, a empresa XYZ não demonstra uma estratégia diretiva e impositiva para inovação (*exploration*), além disso, nota-se uma visão compartilhada entre todos os entrevistados que a empresa direciona recursos e estruturas com foco inovação (Chen, 2017).

#### 4.1.2.3 Alocação de recursos

Ao buscar evidências de como a empresa XYZ gerencia a alocação de recursos em horizontes temporais (Coley, 2009; Gordon et al., 2016; Sharpe et al., 2016), com foco em ambas dimensões *exploitation* e *exploration*, observa-se que não há alocação estática ou percentuais pré-definidos para ambas dimensões.

Entretanto, observa-se que tais alocações estão sob autonomia dos gestores, prevalecendo alocação de forma dinâmica (Brown & Eisenhardt, 2003), e de acordo com os objetivos das áreas e estratégias vigentes.

As passagens abaixo evidenciam a alocação dos recursos com foco prioritário em atividades operacionais (Coley, 2009; Gordon et al., 2016; March, 1991; Sharpe et al., 2016).

*“ . . . minha área é prioritariamente operacional. Temos um operacional pesado de extensão dos procedimentos, de abertura, de acompanhamento dos horários, então por ser uma área bastante operacional, alguns compromissos que eu não consigo abrir mão. Então, falando de forma bem alto nível do quanto consigo trabalhar em manutenção do dia-a-dia, projetos e inovação, te diria que um sessenta por cento do esforço do meu time hoje é gasto pra manter o dia-a-dia girando ” [Perfil #2].*

*“ . . . lembrando que a sustentação é tão mais importante que a inovação, por quê? Porque, normalmente quando a gente lança novo produto, novo serviço, ele tem um tempo de ramp-up, dele poder atingir uma plenitude. Esse tempo não é curto, costuma ser longo . . . porque o produto precisa ganhar tração. Então a inovação é importante, mas estou plantando as árvores do futuro, mas ainda não tem árvores e eu preciso tomar conta das árvores que hoje produzem os frutos. Então é tão importante quanto ou mais, porque no final das contas quem está pagando a conta é a sustentação ” [Perfil #10].*

*“ . . . diria que é muito mais eficiência operacional. Até pelo que eu contei da necessidade de a companhia manter a rigidez do mercado, mas não daria percentual . . . porque também a agenda de inovação, de novos produtos, de aumentar a participação em outras companhias, inclusive bastante intensa também dentro da companhia, não dividiria, mas daria um peso maior para eficiência operacional”* [Perfil #14].

De acordo com a passagem abaixo, evidencia-se que a empresa direciona, em média, vinte por cento de alocação de recursos para novos projetos e/ou novos produtos (Coley, 2009; Gordon et al., 2016; Sharpe et al., 2016) além de estruturas dedicadas para explorar inovação (Duncan, 1976; March, 1991).

*“ . . . a gente dispende mais ou menos vinte a trinta por cento de investimentos para fazer nos novos projetos, é mais ou menos esse o trade-off. Com relação à inovação, é muito difícil responder à pergunta do que é considerado inovação. Se a gente considerar a inovação somente a criação de uma coisa completamente disruptiva, nova, a gente tem uma área da companhia que cuida disso, que é o que chamamos de Foresse, que acompanha exatamente as startups, que acompanha as Venture Capitals, as Fintechs e o que nós buscamos é sempre uma oportunidade, seja um M&A, seja de comprar um equity dessa empresa, seja de colocar isso nos nossos produtos. Mas eu diria que isso é uma estratégia que diria disruptiva, bem longe vamos dizer assim, inclusive no nosso core business, e também temos a inovação em cima dos nossos produtos”* [Perfil #8].

Entretanto, apesar da empresa XYZ gerenciar a alocação de recursos de forma dinâmica (Brown & Eisenhardt, 2003; Teece, 2007) dando autonomia para os gestores na tomada de decisão e somado ao fato de não existir alocação estática para iniciativa de longo prazo (Sharpe et al., 2016), o trecho abaixo demonstra que, em determinadas condições, poderá existir concorrência por recursos.

*“ . . . tem uma questão de como que a gente resolve o conflito? Se a gente sem chegar ao extremo, no limite da gente ter que se preocupar com a questão da disponibilidade ou de custo. Mas na outra mão você tem a questão da inovação, como resolve isso? Porque hoje nós conseguimos criar processos para termos os dois, mas pode acontecer no limite, você ter um só. Então, você tem que ter uma renovação muito grande, mas para isso vai correr um risco muito grande disponibilidade, ou o contrário, a gente disponibilidade tão alta que a gente não quer inovar. Eu não tenho a resposta para isto . . . ”* [Perfil #1]

#### 4.1.2.4 Execução da estratégia de inovação

Ao buscar evidências sobre como a empresa XYZ gerencia e executa as ações com propósito formar um ambiente ambidestro, observa-se que a condução de iniciativas de

inovação através de parcerias ou aquisições exploratórias (Chen, 2017; Duncan, 1976) são características frequentes que emergiram durante as entrevistas. As passagens abaixo demonstram essas características.

*“... é uma área recente. Ela surgiu desde que teve a fusão da [extraído para não identificação] com a [extraído para não identificação] criando a XYZ, onde primeiro teve a necessidade de fazer um planejamento estratégico, para ver qual que era estratégia dessa nova companhia... e no momento em que fizemos o planejamento estratégico... identificamos que tínhamos que ter uma área só de planejamento estratégico para acompanhar, refazer, revisar, monitorar a metas e tal. Assim criou a área e depois vimos também que para a empresa continuar crescendo, seria importante que dentro da área de planejamento tivesse também área de parcerias e fusões aquisições. Então por isso que se criou a área, então acho que formalmente eu falaria que ela deve ter uns dois anos e pouco” [Perfil #9].*

*“... essa área de M&A e parcerias está olhando mais parcerias estratégicas, parcerias de produtos e eventuais aquisições. A gente tem também uma iniciativa de desenvolvimento de inovação própria via Venture Capital, mas investimentos em negócios novos, em pequenos negócios novos, então dentro do pilar do Foresee. Nós temos iniciativas de colocar algum dinheiro em parceria como uma aceleradora em pequenas startups, negócios que estejam ali mais próximos do nosso core business. Então, essa é uma forma da gente também estar com o ouvido no trilho e ver o que está acontecendo, o que está surgindo de novas tecnologias e de inovação... também é uma forma de estarmos acompanhando o que está acontecendo no mercado, movimentos de competidores e novas tecnologias que eventualmente estão surgindo” [Perfil #16].*

*“... apoiar o nascimento e o crescimento de novas empresas que venham contribuir significativamente para o nosso negócio. E o terceiro pilar, que é o de investimento, onde nós temos parceria com grandes empresas, que investem desde empresas num estágio bem inicial de nascimento, como empresas já estão no estágio até de pré IPO com alguns objetivos, sejam de fomentar o nosso negócio, seja de alavancar, seja até mesmo o de nos fortalecermos em algum segmento dos serviços que a gente presta” [Perfil #4].*

Ao consultar dados públicos da empresa XYZ, é possível identificar que a empresa possui um programa de aceleração de empresas através de parcerias (D11, 2020). Ademais, durante as entrevistas surgiram nomes de empresas que foram adquiridas pela XYZ como forma de ampliação dos seus negócios. Vale ressaltar que a integridade dos nomes das empresas foi preservada para o estudo em questão, adotando-se o nome fantasia XYZ1 e ZYZ2.

Ao lado dos seus parceiros corporativos, XYZ e demais investidores, a aceleradora busca startups nas áreas de Fintech, Big data & Analytics, Ti & Telecom para três meses de aceleração. As selecionadas recebem um investimento de R\$ 200 mil com a contrapartida de 7% da startup, podendo haver variação do valor e percentual de acordo com a maturidade do negócio. No total, os serviços oferecidos durante o período de

aceleração podem chegar a R\$ 500 mil em benefícios, entre eles acesso a Cloud Service, CRMs e ferramentas de marketing (D11, 2020).

Com o objetivo de aproximar grandes empresas de startups com soluções disruptivas para os desafios enfrentados pelas grandes corporações, nasceu o Pitch Corporate. Nos últimos meses, nos dedicamos a encontrar soluções para a XYZ – uma das maiores empresas financeiras do mundo (D12, 2020)

*“ . . . temos alguns outros negócios acessórios, como por exemplo, [XYZ1] e [XYZ2], que são prestadores de serviços basicamente voltados a algum tipo de melhoria de processos ou serviços e não fazem parte do core do nosso negócio, mas nós temos um braço naquele business. Esses são negócios que tem concorrência aberta ao mercado . . . A [XYZ1] é um provedor de serviços... tendo ‘n’ concorrentes no mercado também [Perfil #2].*

Entretanto, para as empresas adquiridas se observa a necessidade de equilibrar e atender as exigências do ambiente regulatório, porém, sem perder agilidade de entregas (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003).

*“ . . . a partir do momento que ela [XYZ] tomou a decisão de investir em controladas menores, empresas de pequeno e médio porte, acaba tendo que despertar, inclusive para nós, seja a equipe operacional como de finança, um olhar ambidestro também de saber fazer equilibrar. Eu preciso fazer essas empresas serem mais leves, eu preciso decolar essas empresas, trazer e conectar o business . . . sem também carregar para elas o peso da robustez da XYZ . . . nessas empresas a gente também tem que colocar governança, a gente quer inovar, só que ao mesmo tempo, com uma leveza de empresa menor, de uma startup e não perder agilidade” [Perfil #17].*

Além da estratégia de obter inovação por aquisição, durante as entrevistas evidenciou-se a existência de um laboratório de tecnologia que permite que a empresa possa criar, testar e disseminar o conhecimento dentro da organização. Esses elementos são característicos de tipologias de ambidestria estrutural e ambidestria sequencial (Chen, 2017; Duncan, 1976; March, 1991; O’Reilly & Tushman, 2013; O’Reilly III & Tushman, 2004; Simsek et al., 2009).

*A área do laboratório de tecnologia fica dentro da área do [Perfil #6], que é a área de arquitetura corporativa, por quê? Ali fica muito mais fácil você fazer a transição de uma tecnologia nova, disruptiva para dentro dos nossos padrões arquiteturais. É o que está acontecendo com o blockchain agora, eu gosto de falar que ele está saindo da garagem e está indo para sala de estar. Ele deixou de ser protótipo, e a gente está começando a colocar coisas em produção [Perfil #5].*

*“ . . . a gente tem várias formas, a que mais deu certo por enquanto para a XYZ, é modelo que estudamos a tecnologia e fazemos workshops mais tecnológicos para disseminar com time mais técnico. Depois nós criamos algum tipo de material para explicar para nossas áreas de business, que tipo de problema essa tecnologia resolve. E aí juntos,*

*com jornadas de design thinking, a gente cria diferentes frentes de tipo de problemas ou oportunidades que pretendemos resolver com a tecnologia [Perfil #6].*

*“... estamos ganhando muita tração nisso... essa é uma época muito, muito bacana pra estar trabalhando na XYZ, porque é uma época de transformação muito forte. Então a gente a gente vê bastante a casa já nesse processo, já maturando esse processo, vários serviços, novas plataformas que estamos soltando, a gente vê muita coisa já saindo pro mercado antes, muito no conceito de MVP. Olha que é uma coisa bastante embrionária, mas a gente acha que tem uma coisa legal aqui, dá uma olhada, válida. E pessoal testa, puxa isso aqui é muito legal e ia ser mais legal ainda se fizesse com essa telinha, ou se facilitasse esse processo, a gente está fazendo esse processo de looping de feedback constante em muitas de nossas novas plataformas. Já estamos coletando muito dos benefícios disso, dentro da tecnologia a gente e institucionalizou agora um novo processo de implantação que separa os projetos por diferentes cores... então, esse projeto aqui por exemplo, um sistema ou essa plataforma é altamente regulada, e a gente precisa sempre prestar contas muito fortes em cima dela” [Perfil #5].*

*“... vou dizer há três ou quatro anos, DLT era a grande promessa que poderia impactar significativamente os negócios dos bancos. E sumir com a necessidade de middle, que é a infraestrutura de mercado financeiro. Então, quando você se depara com uma promessa dessa, aumenta o seu apetite para poder entender, investigar e investir nisso, até que você comprove que de fato isso se concretize, O que eu tenho que fazer? O que mais eu tenho que crescer? Ou se eu tenho que investir ou não necessariamente a ameaça era toda essa, que foi o que aconteceu” [Perfil #4].*

Por fim, iniciativas que estimulam a inovação através da difusão de informações e colaboração também emergiram durante as entrevistas (Rodriguez & Hechanova, 2014).

*“... agora a gente está indo de um modelo evangelizador para modelo pulverizador, em que a gente considera que essa questão de mindset a gente já deu o primeiro passo, ainda tem bastante coisa para fazer, mas o passo seguinte agora é a gente embutir esse trabalho dentro das áreas, cuja função core seja essa. Então essa é a estratégia que a gente adota, vimos aqui o evangelizador, pulverizador e gente tem aqui também uma outra estratégia, que é a estratégia de separar isso como uma entidade fora da empresa mãe. Muitas empresas adotam esse terceiro... tem várias empresas que adotam esse modelo, de tentar isolar a área de inovação como uma coisa separada” [Perfil #5].*

*“... uma segunda parte é fazer um avanço do core da função, como que eu consigo para uma adjacência do core, pegar e testar a partir daquilo que eu já tenho expertise e fazer outros produtos e serviços e atender outras linhas de negócios” [Perfil #15].*

#### 4.1.2.5 Tipologias de ambidestrias

A ambidestria estrutural (Duncan, 1976; March, 1991; Tushman & O'Reilly III, 1996) são características de estruturas orgânicas e inovadoras (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980) que, através do compartilhamento de recursos de forma independente ou

simultaneamente, tem como propósitos atuar em objetivos distintos ao mesmo tempo, favorecendo a rápida adaptação a mudanças disruptivas (Simsek et al., 2009).

Durante as entrevistas e achados nos documentos secundários, foram observados a presença de elementos característicos da ambidestria estrutural. Essas características podem ser observadas não apenas nas passagens abaixo, como também nas frequências especificadas da matriz de codificação, localizada no Anexo 5 - Matriz de codificações dos dados.

O Lab de Inovação acompanha de perto tecnologias com potencial disruptivo ao nosso negócio ou que possam criar e/ou alavancar novas linhas de produtos e negócios.

Objetivo: Fazer parcerias com os principais players de tecnologia. Acompanhar pesquisas executadas por diversas instituições. Captar oportunidades junto aos times da XYZ por meio de prototipação e desafios de ideias. Oferecer aos times da XYZ insumos para tomadas de decisão sobre tecnologias disruptivas com a maior antecedência possível. Propor tecnologias inovadoras aos nossos modelos de negócio (D07, 2020; D08, 2020).

*“... o Foresee também faz muito bem, que é essa área de tecnologia voltada um pouco mais para fora, via conectando parceiros, via tratando possíveis empresas para M&A, empresas que a gente pode fazer piloto. Porque aí a gente vê como é tratar com uma outra empresa, como é tratar com o cliente Startup, FinTechs, que é completamente diferente, talvez do setor tradicional” [Perfil #9].*

*“... então existem algumas áreas dentro da XYZ que são destinadas para essa função, ou melhor elas têm um poder delegado da estrutura hierárquica para você poder ter esse foco. E aí as áreas funcionam de maneiras diferentes. Mas em resumo, ela faz uma análise tanto na questão operacional e tecnológica, ou a questão até mesmo de produtos que existem hoje na XYZ e tentam traçar um roadmap. Elas priorizam e depois traçam um roadmap. A priorização tem um grande esforço, porque você tem que avaliar em várias vertentes, tanto na questão de competição, quanto na questão de satisfação do cliente, mas eu poderia falar aqui, pensando alto com você, que todas essas vertentes, todos esses pilares são estratégicos” [Perfil #1].*

*“... nesses dois anos, a gente está passando primeiro por uma agenda de modernização. Então a gente estava muito defasado tecnologicamente, muita mudança estrutural que precisava ser feita. Então praticamente o orçamento, ele veio para fazer mudanças estruturais e modernizações no software e no processo de desenvolvimento que possibilitassem uma inovação efetivamente, uma exploração mais para frente. Eu diria que hoje a gente está no meio dessa jornada. A gente já tem produtos novos e serviços novos, saindo que não sairiam há um ano atrás. Então, a balança começa a se equilibrar um pouquinho entre o que é a manutenção do operacional e da eficiência operacional versus o que é a exploração de alguma coisa nova” [Perfil #7].*

*“... você sabe que várias dessas iniciativas são relativamente recentes, essa própria estrutura que a gente criou, o programa de inovação do Foresee, a gente está falando de algo de coisas, de iniciativas que começaram há dois ou três anos, dependendo da iniciativa que você olha. Então eu acho que a gente vem gradualmente ampliando o nosso grau de maturidade com relação a essas iniciativas. A gente ainda está num processo de desenvolvimento e amadurecimento dessas iniciativas” [Perfil #16].*

A ambidestria sequencial (Chen, 2017; Duncan, 1976; Simsek et al., 2009) tem por características maior flexibilidade de reconfiguração ao se adaptar e absorver tecnologias disruptivas, que são características presentes em estruturas orgânicas, inovadoras e empreendedoras (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003).

Os elementos que caracterizam ambidestria sequencial apareceram durante as entrevistas, conforme destacado abaixo.

*“... o framework que nós temos hoje consegue atender a demanda futura do mesmo tamanho, e eu vejo que a inovação acaba vindo pela provocação do mercado e do time de produtos. Hoje em dia, nós temos um time de produto bem mais forte e atuante, é um time que traz muito desejo do cliente para dentro de casa, e o nosso processo de inovação hoje fica bastante focado em resolver o problema do cliente de alguma forma... vejo que a gente trabalha bastante para tentar fazer com que essa implementação seja, de uma forma rápida e com menor impacto” [Perfil #2].*

*“... e a gente vê sempre uma oportunidade, seja um M&A, seja de comprar um equity dessa empresa, seja de colocar isso nos nossos produtos. Mas eu diria que isso é uma estratégia disruptiva bem longe, vamos dizer assim, inclusive no nosso core business. E nós temos o que a gente considera de inovação em cima dos nossos produtos, é como fazer melhor, de uma forma mais simples e que o cliente veja valor. Então isso a gente tem procurado cada vez mais fazer, e por isso a gente introduziu a metodologia ágil... é uma busca constante para se falar especificamente em processo inovador, e quando se fala em processo inovador, o que está embarcado por trás, é a simplicidade, agilidade, atendimento ao cliente e rapidez para poder fazer, e isso a gente está em curso” [Perfil #8].*

Por fim, a ambidestria harmônica (Simsek et al., 2009), ou ambidestria contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004) tem como pontos fortes fatores contextuais como: cultura, estrutura, processos, encorajamento (Rodriguez & Hechanova, 2014), suporte social aos indivíduos e premiação das habilidades de integração.

Durante as entrevistas foram identificados elementos que contribuem para a caracterização da ambidestria contextual. Esses elementos são evidenciados não apenas através das frequências especificadas da matriz de codificação - Anexo 5 - Matriz de codificações dos dados, como também nas passagens exemplificadas abaixo.

*“... e qual que é esse mindset de inovação? É a conversa aberta, que está tudo bem errar, tentar experimentar um pouco mais com diferentes metodologias, com diferentes tecnologias e dar as condições para que isso aconteça. E daí vem programas como Fórum Know, programa de mentoria para startups, a gente aproximar as pessoas, os nossos funcionários de startups, ajudar a mentorar startups, ver como uma startup trabalha. Começamos a olhar assim, essa startup aqui faz isso desse jeito e porque que a gente não faz igual aqui? ... é justamente expor os nossos funcionários para esse tipo de ambiente, de fazer o próprio funcionário se questionar, e questionar o status quo.*

*Por que a gente faz as coisas desse jeito e não fazemos daquele jeito. Essa é uma estratégia de inovação evangelizadora, em que você tem pessoas embaixadores de iniciativas de inovação que pulverizam isso para dentro da casa” [Perfil #5].*

*“... a própria inovação, exige uma desconstrução e construção constantes. Então pode ser que o que hoje funciona para a gente, não funciona daqui a cinco anos e a gente tenha que mudar processos, mudar mindset ou coisa do tipo, e está tudo bem. É isso, inovação é movimento, é você olhar o que está funcionando e apostar mais nisso, é você olhar o que não está funcionando e corrigir, é você testar coisas novas que podem ser melhores do que está funcionando. E a empresa ter a mentalidade aberta para isso” [Perfil #5].*

*“... então tem que ser como disse para você, isso chegando nas esteiras mainstream. E como faço que chegue no mainstream? Vai precisar desse empurrão inicial, certo? E para isso, na minha visão, a esteira de inovação pode facilitar, porque é algo que vejo acontecer na XYZ e em boa parte das companhias, que é o efeito contágio. O que é o efeito contágio? Efeito contágio é, cara vou transformar essa esteira do [extraído para não identificação] na XYZ. Está dando certo? Eu vou querer a mesma coisa, O que está dando certo naquele cara?... não sei o que é, mas eu quero isso. Então esse efeito contágio não é só da XYZ, mas em todas companhias acontecem... vai gerar que outras áreas venham falar eu quero isso” [Perfil #6].*

De acordo com Kanter (2006), a adoção de estratégias de inovação incremental é importante para que as empresas ganhem confiança e desenvolvam comportamento com foco em inovação. Durante as entrevistas, identificou-se evidências que a empresa está exercitando diversas abordagens com foco em pequenas inovações.

*“... você pode ter um núcleo de excelência que vai testar, você pode ter unidades de negócio, pode ter modelos de incubação, incubadoras que depois devolvem. Acho que a gente está testando um pouquinho de tudo. Em pequena escala, às vezes é uma área, um processo e isso também é muito legal. Eu não acho que vai ter uma solução one size fits all. Isso que, de novo, faz parte da nossa cultura, de ser mais pluralista, ser um ambiente para as pessoas aprenderem. Porque é um ambiente para as pessoas aprenderem e também para a organização também aprender. E esse aspecto cultural é muito legal. Talvez aqui a gente esteja muito bem posicionada, porque nosso time tem uma característica de ser mais profundo, ser mais técnico, ser mais nerd, a gente gosta de fatos e dados, a gente gosta de escrever e provar as teses” [Perfil #15].*

Além das entrevistas, ao consultar a intranet da empresa XYZ (D07, 2020; D08, 2020), foi possível identificar elementos que caracterizam a ambidestria contextual através da comunicação e incentivos aos colaboradores da empresa XYZ, conforme descrito abaixo.

*“... a gente tem uma inovação para dentro de casa, para facilitar o dia a dia, as vezes até trazer novas ideias, como fomentar novas ideias dentro de casa que talvez não vieram top down ou não vieram via uma estratégia. Então isso foi legal que é uma área*

*que está entre agora dos recursos humanos, então faz com que tenhamos treinamentos de inovação, tenhamos um foco na cultura de inovação. Não adianta também colocar na parede uma coisa e não fazer com que a contratação, treinamento, você não dê essa cultura internamente” [Perfil #9].*

Inovar é a melhor forma de transformar processos. Para inovar é preciso estar em constante movimento! Inovação faz parte da cultura de ser XYZ. Por isso, atuamos de forma transversal, que passa por um olhar institucional orientado ao negócio. O que queremos? Queremos que a XYZ seja referência no ecossistema de Inovação, para que possamos trazer para casa soluções mais ágeis e que agreguem mais valor aos produtos e serviços da XYZ, beneficiando os nossos clientes e colaboradores. (D07, 2020; D08, 2020).

#### 4.1.2.6 Mecanismos de incentivos

De acordo com Chen (2017), a dimensão *exploitation* utiliza-se de mecanismos de incentivos e financeiros com foco em desempenho, projetos e entregáveis. Por sua vez, para a dimensão *exploration*, recomenda-se a adoção de tolerância a falhas, preferencialmente de identificação rápida e a utilização de incentivos financeiros de longo prazo como mecanismos de proteção e retenção de talentos (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013).

Além das entrevistas, ao consultar a intranet da empresa XYZ (D15, 2020), observa-se que a empresa possui mecanismos claros e estruturados de incentivos de curto prazo, que são executados através do processo de avaliação de desempenho das metas, conforme ilustram as passagens abaixo.

*“... mecanismos formais que nós temos, são basicamente atrelados as metas e avaliações semestrais e anuais que nós temos dos analistas. Então a gente faz uma construção disso juntos e colocamos aquelas metas para que, ao decorrer do ano, nós possamos desenvolver todas as inovações, desde essas melhorias dos processos pensadas, até a atribuição das tarefas que ele vai me entregar do ponto de vista operacional” [Perfil #2].*

O incentivo de curto prazo, que é o nosso Programa de Participação nos Lucros, tem como objetivo reconhecer e recompensar o alcance e a superação das metas da empresa, área de atuação e individuais. (D15, 2020).

Em relação a dimensão *exploration*, as passagens abaixo demonstram que a alta administração e os gestores incentivam ações de inovação, demonstrando maior tolerância a falhas (Chen, 2017) e destacam ainda iniciativas com esse propósito.

*“... o grande desafio que temos aqui também na empresa, é justamente nessa questão, que também entra muito no buy-in do Sênior Management, que é a possibilidade de*

*você errar mais. E quando a gente erra mais, quer dizer tem coisas que nós vamos fazer que vamos que não vai dar certo, onde o custo será afundado e que de repente vamos ter errado o orçamento... então o principal desafio nesse sentido aqui é como fazer isso de forma eficiente?” [Perfil #5].*

*“... tem a questão cultural, de que as coisas sempre foram assim, que eventualmente elas não podem ser mudadas, porque elas foram desenhadas a serviço de algum valor, então acho que são aspectos importantes da gente observar. E como que você cria um ambiente que ele seja leve hierarquicamente, que permita que as ideias floresçam e que você destaque ou que você libere a inteligência coletiva. Porque em medida, essa organização foi muito hierárquica, a gente vem trabalhando para quebrar silos e feudos e a hierarquia pela hierarquia. Então a gente quer migrar do poder sobre para o poder para, então eu tenho o poder para executar alguma coisa, e não necessariamente eu tenho poder porque estou no alto da escada corporativa... esta migração que é importante para que floresça também um campo maior de inovação” [Perfil #15].*

Ao consultar a intranet da empresa XYZ (D09, 2020), observa-se que a referida empresa possui programa dois programas de incentivo de longo prazo: o Programa de Concessão e o Programa de Matching, ambos programas elegíveis a partir da gestão intermediária e com o propósito de retenção dos funcionários-chave e alinhamento das diretrizes da empresa (D09, 2020).

Entretanto, durante as entrevistas e descrição dos dados, não se observa registros de mecanismos incentivos de longo prazo estruturados especificamente para a dimensão *exploration*, de forma que fique claro para toda a organização, contrariando a teoria (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013). As passagens abaixo evidenciam as dificuldades e conflitos inerentes dos mecanismos de incentivos para a dimensão *exploration*.

*“... é muito fácil ter indicador, OKR, meta smart para a eficiência operacional. E é muito difícil ter essas mesmas coisas, indicadores e metas não fazem parte da cultura ter isso para inovação, para inovação exploration, não na inovação do conceito de eficiência operacional. Em contrapartida, trabalhar no novo, trabalhar no desconhecido muitas vezes tem um apelo e é muito mais legal, é muito mais motivante do que trabalhar na eficiência operacional” [Perfil #7].*

*“... não existe um processo diferenciado para as pessoas que hoje estão mais focadas em inovação, acho até um problema nisso. Enfim, de você acabar colocando todo mundo no mesmo tacho, sendo que os objetivos e a matéria propriamente dita, é bastante diferente. A questão aqui é muito mais ligada aos objetivos do que as frentes de trabalho que estão sendo tocadas pelas pessoas, sejam de inovação ou do dia-a-dia... mas não existe uma diferenciação propriamente dita, poderia existir alguma inovação, não vai ser medida por receita, vai ser medida por outra fórmula, vai servir por cliente, medida por satisfação, enfim, qualquer outra métrica” [Perfil #12].*

#### 4.1.2.7 Cultura

De acordo com Rodriguez & Hechanova (2014) o comportamento ambidestro da organização será influenciado pela cultura vigente. Por sua vez, Wang & Rafiq (2014) destacam que a cultura e contexto organizacional tem influência direta na implementação da ambidestria contextual.

Durante as entrevistas, elementos culturais apareceram como características conflitantes, que contribuem para impulsionar e favorecer um ambiente ambidestro, mas ao mesmo tempo limitam a busca pela inovação. Essas características são evidenciadas não apenas através das frequências especificadas da matriz de codificação - Anexo 5 - Matriz de codificações dos dados, como também nas passagens exemplificadas abaixo.

*“... do ponto de vista interno, do que inibe a inovação claramente a gente tem um fator cultural. Fomos uma empresa montada para ser empresa de infraestrutura. Uma empresa de infraestrutura, por si só, tem um apetite de risco muito baixo, porque você é averso ao risco, porque você não se pode dar ao luxo de parar um minuto, dois minutos. Você tem que manter isso. Isso é cultural, é forte da companhia. Para você passar por um processo inovador, você passa por um processo que você erra mais rápido e conserta mais rápido. Então, essa mudança cultural, ela ainda demora um pouco para ser feita, porque nós fomos criados uma forma diferente. Então tem uma mudança cultural em curso na companhia para que se tenha uma mente inovadora e que seja factível exatamente a gente trabalhar com mais incerteza, assumindo mais riscos naquilo que é possível assumir mais riscos, errando mais rápido e acertando mais rápido. Então, essa mudança cultural . . . é uma barreira que a gente tem que ultrapassar para melhorar o processo de inovação da companhia” [Perfil #8].*

*“... tem uma questão cultural interessante também dessa junção . . . que é o que a gente se tornou quando se formou a XYZ em dois mil e dezessete, que é um pouco de você aprender um pouco da flexibilização que fala um pouco com ágil . . . mas como é que você faz esse balanceamento? Você precisa ter a capacidade de olhar os mercados como eles devem ser olhados, e precisa tomar um pouco de cuidado de não pensar no mercado como se fosse o outro. Então, você tem diferentes formas de encaminhar a solução para o mercado, e ele é muito em função do contexto que você está. Você está nesse contexto de uma coisa bilateral, se você está no contexto de um mercado que é para todos igualmente. Acho que essa é uma questão importante também, que é legal você considerar que é um desafio peculiar nosso, que veio após a fusão” [Perfil #10].*

*“... o primeiro, que eu acho que é mais latente é a organização da empresa. Eu acho disparado esse ponto, a gente conseguir se organizar para olhar de forma estruturada para esse tema. Então nós temos pessoas que têm boas visões de mercado, entende o cliente, a maioria das pessoas que trabalham tanto na XYZ quanto no [extraído para não identificação] vieram do mercado financeiro, vieram do outro lado do balcão e agora estão ao lado da XYZ ou do [extraído para não identificação]. Então, tem aquela questão, entende um pouco do ambiente do cliente, mas tem aquela dificuldade de se organizar para. Hoje olhando no papel que eu estou, que eu saí um pouco mais o dia-*

*a-dia de produtos e comercial para olhar mais o planejamento estratégico da empresa. A dificuldade é como que você organiza essas peças diferentes da empresa, porque como nós temos uma mistura de executivos da XYZ com executivos do [extraído para não identificação] é uma coisa complexa” [Perfil #13].*

*“... acho que pontos negativos seria principalmente um ambiente não muito propício à inovação, você tem que desbravar para inovar, tendo em vista que a gente tem dez por cento de alocação, não é a pegada digamos assim, da companhia. E o segundo ponto negativo que eu vejo, enfim, ... que é o próprio do incentivo às pessoas inovarem, mesmo as pessoas que não têm isso como seu core, não existe um incentivo direto para que essa inovação ocorra” [Perfil #12].*

Entretanto, também são observadas iniciativas que contribuem para fomentar a cultura de inovação, conforme destacado nos Documento 07 e Documento 08 (D07, 2020; D08, 2020) e passagens abaixo.

*Inovar é a melhor forma de transformar processos. Para inovar é preciso estar em constante movimento! Inovação faz parte da cultura de ser XYZ. Por isso, atuamos de forma transversal, que passa por um olhar institucional orientado ao negócio. O que queremos? Queremos que a XYZ seja referência no ecossistema de Inovação, para que possamos trazer para casa soluções mais ágeis e que agreguem mais valor aos produtos e serviços da XYZ, beneficiando os nossos clientes e colaboradores. (D07, 2020; D08, 2020).*

*“... acho que a gente tem esses dois focos de inovação, como falamos anteriormente em termos de cultura interna e cultura para fornecedor, cliente, nós estamos construindo e isso é muito legal. A própria área do Foresee, temos investimento em uma aceleradora, num venture capital, temos escritório dentro do Cubo, para poder levar parceiro, poder levar cliente, isso traz muito esse ambiente de inovação” [Perfil #9].*

*“... melhoramos bastante no último um ano, nem faz muito tempo, mas tem um caminho grande para percorrer. Talvez essas teorias novas, por exemplo, ágil facilite um pouco aqui, facilita a gente começar uma coisa, mudar rápido ou entregar mais rápido. Enfim, eu acho que algumas metodologias da administração podem facilitar a nossa vida, que a gente pode usar como ferramenta para tentar cobrir esse gap que comentei com você” [Perfil #1].*

*“... eu acho que a gente está, não sei se aprendendo é palavra. Acho que a gente está em amadurecimento, acho que amadurecimento é uma palavra melhor, porque você vê que teve a entrega do [extraído para não identificação]. Foi uma entrega de longo prazo onde exigiu uma conversa com reguladores, com o mercado e internamente. Então, diferente da empresa antiga para a XYZ, acho que cada vez mais os nichos, o meu quintal está diminuindo, os muros entre as áreas são diminuindo” [Perfil #3].*

*“... a gente vai chegar em um patamar que não precisaremos ter esse time focado, talvez vá ter sim um time olhando tecnologias, para que realmente tenha uma escolha XYZ com eficiência, mas não vou colocar todos os times olhando, porque todo mundo acaba gastando grande parte do tempo e tem um risco alto de muitos times pesquisando*

*algo ao mesmo tempo, e a gente é uma empresa bem enxuta nesse sentido. Mas do ponto de vista de olhar, escutar e tentar implementar, o ideal seria que todo mundo tente capturar a tecnologia e tente implementá-la, mas isso ainda está longe” [Perfil #6].*

Em resumo, os resultados das entrevistas demonstram que o fator cultural é um ponto de atenção e que está sendo observado pela empresa XYZ.

#### 4.1.2.8 Fatores críticos de sucesso de inovação

Durante o tratamento dos resultados, observou-se diversos fatores que contribuem e/ou dificultam para a implementação de um ambiente ambidestro na organização, a exemplo do ambiente regulatório (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003), especificidades do setor financeiro (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995), estratégia e estrutura (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003), gerenciamento dos recursos e adaptação ao ambiente (Barney, 1991; O’Reilly & Tushman, 2013; Teece, 2007), cultura (Rodriguez & Hechanova, 2014; Wang & Rafiq, 2014), e mecanismos de incentivos (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013). A matriz de codificação demonstra as frequências a respeito de cada item - Anexo 5 - Matriz de codificações dos dados.

Ademais, as passagens abaixo demonstram características a respeito dos principais fatores críticos de sucesso que podem contribuir ou dificultar a implementação de um ambiente ambidestro. A cultura aparece como primeiro elemento para a proposição de um ambiente ambidestro e, além dos pontos destacados no item 5.2.7, a passagem abaixo exemplifica sobre a influência cultural na tomada de decisão (Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994). Este aspecto foi observado 47 vezes.

*“. . . contudo, pela nossa cultura a escolha parece fácil, vou investir naquilo que é seguro e que preciso, aquele outro não. Talvez a margem de aposta é muito superior, mas também pode ser muito pior. Então acabo escolhendo sempre pelo seguro. A gente está repensando esse modelo. Tentando ter uma esteira de inovação, pensando as coisas com critérios diferentes das esteiras tradicionais . . . inclusive tentando fomentar ou mitigar esse medo de errar, e de alguma forma provocar isso, sejam ideias que tenham muito potencial de dar certo, mas também podem dar muito errado, mas tudo bem, faz parte de uma jornada de aprendizado” [Perfil #6].*

A capacidade de adaptar-se as mudanças do ambiente (Teece, 2007), o alinhamento com os órgãos reguladores (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; CVM, 2013, 2020b; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003) emergiram como fatores críticos de sucesso para a construção de um ambiente ambidestro. Este aspecto foi observado 32 vezes.

*“... eu acho que a gente tem alguns desafios e coisas que eventualmente não estão totalmente sob nosso controle, eu vou falar alguns aqui e não necessariamente em ordem de relevância, está bem. Mas enfim, eu acho que a regulação é um desafio. A gente opera no mercado altamente regulado e a gente tem de um lado o regulador do mercado, tem o Banco Central, tem CVM, e de outro lado tem as instituições financeiras, os players desse mercado” [Perfil #16].*

*“... é muito desafiador isso e acaba na minha opinião, acaba acarretando duas coisas, em maior tempo para a gente começar a executar o projeto, ou seja, ele cria um atrito, uma lentidão e muitas vezes maior nível de investimento, porque quando tem a aprovação... eu aceito o que você vai fazer, mas com esse nível de mitigação de risco. E muitas vezes dobra, triplica, multiplica o valor do custo do projeto, porque aí não tenho que só inovar, eu tenho que na verdade, atender algo que o regulador pediu também” [Perfil #17].*

*“... eu vejo que a XYZ consegue de forma rápida, se renovar nessas interações com esses reguladores e influenciar no bom sentido, trazendo soluções e propostas de novas regras... trazendo novamente o exemplo do BDR, uma provocação que a XYZ fez junto à CVM já há certo tempo... outro exemplo importante que XYZ está tentando influenciar pro lado bom a regulação, recentemente nós tivemos o IPO da XP, foi muito comentado até por não ter sido no Brasil, sendo que a XP é muito focada no Brasil e porque o IPO dela não foi aqui? Dentre entre outros motivos que não vem ao caso comentar aqui, um dos motivos é o motivo regulatório, com menos de cinquenta por cento da empresa e ela consegue manter o controle pelas regras do regulador americano” [Perfil #2].*

Mensurar resultados se apresenta como um fator importante não apenas para avaliar os benefícios da inovação, como também estruturar mecanismos de incentivos (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013) e gerenciar a alocação de recursos de ambas dimensões *exploitation* e *exploration* (Coley, 2009; Gordon et al., 2016; Sharpe et al., 2016),

Entretanto, durante as entrevistas, a dificuldade em mensurar os resultados com foco em inovação aparece como ponto de atenção. As passagens abaixo exemplificam tais dificuldades. Este fator foi observado 20 vezes.

*“... isso a gente tem procurado cada vez mais fazer, e por isso nós introduzimos a metodologia ágil. A gente hoje já consegue quantificar isso? Não, diria que não. Não tenho um número real para te dar, quanto porcentual gasto em inovação, quanto por cento? Não, não temos esse número. É uma busca constante para se falar especificamente em processo inovador, e quando se fala em processo inovador, o que está embarcado por trás é a simplicidade, agilidade, atendimento ao cliente e rapidez para poder fazer isso, isso a gente está em curso” [Perfil #8].*

*“... eu acho que nós ainda estamos num processo de aprendizado, nossa maturidade na medida da inovação eu acho que ainda é baixo. Como eu disse, é um processo que a gente vem aprendendo já faz um tempo, mas eu acho que nós estamos nos passos*

*iniciais com relação as medidas. Nós já estamos implementando, já estamos conseguindo inovar e conseguindo olhar para frente de forma diferente. Mas, medir efetivamente quanto a nossa inovação vem sendo implementada, quanto vem trazendo de benefícios, acho que a XYZ não faz corretamente, não faz de forma boa” [Perfil #2].*

De acordo com as entrevistas, a necessidade de manter proximidade e alinhamento com os clientes aparecem como fatores críticos de sucesso, corroborando com a argumentação de Chen (2017). Este aspecto foi observado 13 vezes.

*“... na prática, como isso acontece hoje? Eu acho que as nossas áreas de clientes e produtos que estão lá sempre com o pulso no mercado, com o pulso nos clientes, estão sempre de olho e ouvidos abertos para entender quais são os movimentos que estão acontecendo nesse mercado e trazendo isso para dentro de casa. São quase como se fossem nossos olhos e ouvidos aí para o mundo de fora trazendo esses insights. A gente tem hoje uma estrutura dentro da área da vice-presidência financeira, que é dedicada a olhar as nossas questões de estratégia e olhar nossas questões de parcerias e eventualmente aquisição de empresas” [Perfil #16].*

*“... a gente está aprendendo a ter traquejos, em escutar o cliente, separar o que é ruído de sinal. Separar o que é desejo de um, do desejo de mais de um. Mas a gente também está aprendendo, é crucial não ter soluções gigantes e infinitas, mas também é preciso evoluir quase como uma startup exponencial, é fazer pequenas inovações e pequenas melhorias. E que eu acho muito legal que a gente faça, de novo, já somos fluentes? já é nativo essa habilidade? Ainda não, é uma coisa que estamos desenvolvendo e dando autonomia aos times” [Perfil #15].*

A necessidade de alinhamento interno, a capacidade de entrega de soluções e os processos da empresa apareceram durante as entrevistas como pontos de atenção. Tais elementos estão associados as estruturas da empresa (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg et al., 2003), bem como a capacidade de gerenciamento dos recursos (Teece, 2007). Este aspecto foi observado 11 vezes cada.

*“... nós temos alguns processos que são especificamente voltados para inovações. Até algumas áreas que tentam permear essa inovação pela companhia. Não é igualmente distribuída em todas as áreas, eu acho que é até meio utópico, mas eu acho que a gente tem uma discrepância grande hoje entre o conservadorismo de algumas áreas e o arrojo de inovação de algumas outras. Acho que a gente tem um gap bem grande entre algumas áreas aí. Mas de fato, hoje nós somos uma empresa muito mais inovadora do que nós éramos a cinco anos atrás” [Perfil #2].*

*“... primeiro você precisa entender qual é a tua capacidade de execução, acho que essa primeira coisa. A segunda coisa, quais são os projetos que foram definidos com o mercado e como e com que prioridade você quer executá-los. Porque o mercado tem que ter capacidade de acompanhar a nossa velocidade de entrega também, porque o mercado não faz só os projetos da XYZ, eles fazem projetos de diversas entidades, os*

*próprios projetos deles. Se estas duas coisas se casarem, você não tem nenhum problema, vamos em frente, vamos executar. Tipicamente se essas duas coisas não se casam, você tem mais projetos do que capacidade. E aí... nos extremos você terá duas escolhas, ajustar os teus projetos, prazos... ou você aumenta a tua capacidade para conseguir executar no prazo, que foi considerado o prazo originalmente adequado” [Perfil #11].*

*“... a priorização, eu diria então, pelo mercado estar em ebulição, as demandas são muitas e para diversos nichos de investidor, então para a pessoa física, o investidor institucional, para as assets, para os investidores não residentes, para as próprias corretoras para os bancos. Então como é que a gente gerencia uma cascata, vamos dizer assim, de demandas que cai sobre a estrutura de relacionamento com clientes, e a empresa tem que buscar responder isso. Aí tem que ter processos, tem que ter atenção em cima dessa esteira, não é só uma ferramenta, vamos comprar uma ferramenta de CRM que eu resolvo mundo, se não tiver um processo, de uma esteira de acompanhamento, pra ouvir o cliente, trazer para dentro da companhia, priorizar, definir quem são as pessoas que vão cuidar dessas atividades” [Perfil #14].*

Durante as entrevistas, as regulamentações do ambiente (BACEN, 2020; CVM, 2020a, 2013) e mecanismos de governança corporativa da empresa (D01, 2020; D02, 2020), se apresentam de forma indireta como elementos associados a disposição ao risco ou, o apetite de risco para inovação. O referido aspecto foi observado 9 vezes.

*“... eu acho que aqui tem muita de capturar que tipo de produtos que o mercado quer... que tipo de ativos ou de fatores de risco o mercado quer... e junto com o mercado, trazer esses novos elementos para XYZ. Então existem jeitos sim da gente inovar em diversas dimensões, sem abrir mão de segurança, eficiência operacional. Obviamente, isso vai falar um pouco com o nosso apetite de risco, e nosso apetite de risco vai determinar um pouco da velocidade com a qual a gente implementar essas inovações e quais processos a gente precisa para implementar essas inovações, mantendo sempre um nível de segurança, eficiência operacional” [Perfil #11].*

De acordo com os entrevistados, o apoio da alta administração e todo corpo diretivo da empresa, aparece com um fator de sucesso para a implementação de um ambiente com foco em inovação, corroborando com a argumentação de Chen (2017). Fator este que foi observado 8 vezes.

*“... eu acho que existe a criação de um ambiente que favoreça o desenvolvimento. O segundo é o apoio top down, você vê muito, e acho que é uma coisa dos diretores não mais só dizerem, mas estarem juntos fazendo. Então acho que tem essa criação cultural e a questão do momento é o fato da empresa traduzir o cenário externo para dentro da empresa que gera esse engajamento que as pessoas acabam querendo participar” [Perfil #3].*

Durante as entrevistas, surgiram elementos e expectativas observadas de retornos financeiros das iniciativas com foco em inovação. No caso deste aspecto, ele foi observado 4 vezes.

*“... basicamente alguns passos ou vários passos que a gente tem dado em inovação, E aí eu posso citar, porque isso não é novidade, eu entendo que o que a gente fez na plataforma [ZYZA], no [XYZB] e o que a gente fez também na nossa plataforma [XYZC] foi exatamente um passo desse eu resolvi fazer algo diferente. Eu poderia ter parado e ficado no lugar e tentado outras formas de melhorar o que a gente tinha e demos um passo de fazer algo diferente... interessante que isso já trouxe retorno tanto para a XYZ, como para o próprio mercado financeiro todo brasileiro... então assim, é algo que dá certo” [Perfil #17].*

As passagens acima demonstram que a empresa XYZ possui processos que lhe permitem exercer essa proximidade com clientes, corroborando com Chen (2017) a respeito do envolvimento e proximidade com os clientes como temas relevantes para implementação de um ambiente ambidestro.

#### 4.1.2.9 Desafios

Em complemento aos fatores críticos de sucesso descritos na seção 4.1.2.8 Fatores Críticos de Sucesso de Inovação, durante as entrevistas e descrição dos resultados foram observados alguns elementos que se manifestam como desafios a serem trabalhados pela empresa para a proposição de inovação e um ambiente ambidestro.

Dentre os principais itens mencionados anteriormente, o fator regulação (BACEN, 2020; CVM, 2020a, 2013) se apresenta como um desafio a ser observado pela empresa quando o propósito é inovação, conforme verificado na passagem abaixo. Este aspecto foi observado 28 vezes.

*“... a gente está num ambiente em que, se a gente for prestar um novo serviço, se a gente for adquirir, você tem que olhar a regulamentação, tem que ter pessoas muito focadas nisso, saem exigências regulatórias, tem que pedir a autorização que não é tão simples, que talvez você tivesse num outro setor menos regulado” [Perfil #9].*

Acompanhar a evolução do mercado e não concorrer com os clientes foram pontos de atenção que emergiram durante as entrevistas. Este fator foi observado 7 vezes.

*“... ao mesmo tempo essa inovação está acontecendo, a ampliação de serviços das instituições financeiras ao redor que orbitam a XYZ, também demanda uma resposta para a criação de produtos, acompanhar o que por exemplo acontece nos Estados*

*Unidos e que pode vir a acontecer aqui no Brasil de oferta de serviços financeiros. Então tudo isso faz parte do dia-a-dia da companhia e dar a resposta no tempo ideal para esse movimento é o que a gente tem que tentar conseguir fazer” [Perfil #14].*

*“... então eu acho que esse sim, é o caso da XYZ, a gente tem uma regulação pesada, a gente tem uma marca pesada a zelar. Então diversas inovações que pisariam numa zona cinzenta e a gente pode dar exemplo super tradicionais, o Uber da relação trabalhista, o Uber versus a relação trabalhista com os motoristas. É uma coisa que a XYZ não faria, jamais, não dá. Estar numa zona cinzenta que, no caso da XYZ, a gente não pode fazer.”*

#### 4.1.2.10 Fortalezas

Durante as entrevistas e tratamento dos resultados, observou-se diversos fatores que a empresa reconhece como fortaleza e/ou excelência na execução.

Conforme passagens abaixo, os processos e a eficiência operacional dela aparecem durante as entrevistas como as principais fortalezas, mesmo quando o objetivo é utilizar esses elementos para a proposição de inovação (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003). É pertinente destacar que isto foi observado 33 vezes.

*“... para empresas conservadoras, conservador no sentido o nosso processo é assim, agora vamos ter um processo assado, entendeu. Então, sistemas, plataformas ou iniciativas que caem nesse arcabouço o processo vai ser esse, nesse outro arcabouço o processo será esse. Isso traz uma segurança para as pessoas... nós estamos flexibilizando nossos processos. Então esse processo que dá essas vias para as pessoas trabalharem, deixam as pessoas mais seguras e permite que elas implementem o processo com mais convicção. E com isso você vai também ganhando aí um bom jogo de corpo. Isso conversa muito com o conceito de bimodal do Gartner, em que os bancos muitas vezes conhecem por Change the Banking ou Run the Banking” [Perfil #5].*

*“... os processos estão muito bem desenhados para eficiência operacional. Lógico, que estou falando nisso da minha área, porque minha área focada mais na parte operacional, então eu estou enviesado para te dar essa resposta, mas a gente tem anos de experiência em cima disso e claro que nós estaremos sempre se preocupando em como sermos mais eficientes. Então, facilita para a gente essa parte de eficiência operacional. A inovação, eu não acho que é algo simples de fazer, às vezes a gente tem ótimas ideias, mas tem uma dificuldade muito grande colocar em prática essas ideias. E quais são as dificuldades que a gente tem? Primeiro, converter as ideias para algo palpável, para algo mais executável, as vezes a gente tem ideias muito boa. Mas a gente não consegue é transformar essa ideia em algo que consiga realmente utilizá-la dentro da XYZ” [Perfil #1].*

A solidez financeira e operacional da empresa também apareceu durante as entrevistas como fortalezas. A respeito disso, estes foram observados 5 vezes.

*Eu acho que o positivo seria a gente tem um core muito, muito sólido, muito gerador de caixa. Eu acho que o segundo efeito positivo a gente tem o respeito dos nossos clientes em relação a tudo aquilo que a gente vai executar, ou seja, a nossa marca é muito forte também. Então, onde estamos executando alguma coisa, por trás dessa solidez cria um pouco dessa marca forte com os clientes [Perfil #12].*

A Tabela 3 – Resumo geral dos fatores críticos de sucesso, sumariza as frequências de observações identificadas durante a descrição dos resultados:

**Tabela 3**  
**Resumo geral dos fatores críticos de sucesso**

<b>2.1 Fatores críticos de sucesso da inovação</b>	<b>Frequência de Ilustrações</b>
2.1.1 Adaptação ao ambiente	15
2.1.2 Agilidade de entrega	5
2.1.3 Alinhamento com os clientes	13
2.1.4 Alinhamento com regulador	17
2.1.5 Alinhamento interno	11
2.1.6 Apetite ao risco	9
2.1.7 Burocracia interna	3
2.1.8 Capacidade de entregas	11
2.1.9 Capacidade de mensurar os resultados	20
2.1.10 Cultura	47
2.1.11 Empowerment da alta gestão	8
2.1.12 Evolução tecnológica	10
2.1.13 Gerenciar conflitos	2
2.1.14 Priorização	7
2.1.15 Processos	11
2.1.16 Reconhecer pessoas	3
2.1.17 Retorno financeiro	4
2.1.18 Segurança da informação	1
2.1.19 Solidez e credibilidade	11

*Nota.* Dados extraídos do Anexo D - Árvore de Códigos

## 5 Discussão dos Resultados

Esta seção discute os principais resultados que contribuem para a caracterização do ambiente ambidestro na organização.

### 5.1 Fatores externos

Em relação aos fatores ambientais, a empresa XYZ possui mecanismos instituídos de governança corporativa e gerenciamento de riscos que lhe permitem monitorar e mitigar riscos externos e operacionais que possam influenciar nas dimensões *exploitation* e *exploration*. Ademais, possui também processos e estruturas direcionadas para monitorar a evolução tecnológica.

(...) nós temos um radar da tecnologia na XYZ, que é uma forma de monitorarmos novas tecnologias entrando... [Perfil #6].

Em relação ao setor financeiro, a regulamentação aparece como um dos principais fatores que impõe desafios e tensões para proposição de inovações, sejam elas estruturantes, de produtos, tecnológicos e indiferentemente de parâmetros de amplitude de mercado, influenciando diretamente na dimensão *exploration* da empresa XYZ.

Tal influência se materializa de diversas formas, sobretudo, na necessidade de aprovação, seja para implantação de produtos financeiros, expansão da oferta de produtos ou interesse de atuação em novos setores, os quais acabam impactando no tempo de implantação ou entrada em produção.

*“... o ambiente, por tudo o que nós fazemos e por sermos infraestrutura de mercado, nós somos duplamente, as vezes triplamente regulados. Quase sempre necessitamos de aprovações da CVM, principalmente nos produtos de valores mobiliários e derivativos, e do Banco Central também nas questões, não só do sistema financeiro e bancário... então, qualquer movimento que a gente faz, precisamos estar muito alinhados com eles e também aliado com os nossos clientes”* [Perfil #10].

A empresa XYZ, por estar posicionada como parte central do setor financeiro e por sua singularidade no exercício como parte central da infraestrutura de Mercado de Capitais e Financeiro, ao propor inovação de produtos e serviços, eleva-se não apenas a necessidade de conciliar eficiência operacional e inovação, como também, a obrigatoriedade dos requisitos regulatórios e manutenção da confiabilidade e resiliência dos processos do dia-a-dia, como também de gerenciar tensões concorrenciais com os clientes.

*“... acho que o grande desafio que a gente enfrenta como organização e talvez seja uma característica do nosso negócio, de ser uma infraestrutura de mercado, tem uma particularidade que às vezes não existe, talvez na mesma intensidade em outros negócios... quando a gente olha para XYZ, tanto internamente quanto externamente, o volume de stakeholders que a gente precisa gerar um alinhamento para conseguir colocar alguma coisa no mercado, em especial se este produto tiver um impacto no modus operandi deles, é bastante considerável, porque não depende só da XYZ estar pronta . . . então eu acho que é um desafio que é comum a todas as empresas de infra estrutura aqui no mercado brasileiro” [Perfil #11].*

Os achados durante do estudo apresentam evidências que a dimensão *exploration* da empresa XYZ é impactada devido as especificidades do setor financeiro através de sua regulamentação CVM461/07 (CVM, 2013) e pela sua posição de infraestrutura para o mercado financeiro e de capitais brasileiro. Sobre o impacto, as evidências demonstram que as proposições de inovações de produtos ou expansão de mercados são afetadas, no mínimo, pelos fatores tempo de aprovação dos órgãos reguladores CVM e SUSEP (D13, 2020), tal como visto no D13 (2020): “A Superintendência de Seguros Privados (Susep) homologou o sistema da registradora XYZ para as operações do Sistema de Registro de operações (SRO) do mercado de seguros. Junto com [extraído para não identificação] e [extraído para não identificação], já são três registradoras plenamente qualificadas para operar” (D13, 2020). Além disso, nele também é registrado que “A Comissão de Valores Mobiliários (CVM) aprovou as últimas mudanças no Regulamento para Listagem de Emissores e Admissão à Negociação de Valores Mobiliários da XYZ para viabilizar a negociação de BDRs (Brazilian Depositary Receipts) pelo investidor pessoa física . . .” (D10, 2020)

Outro ponto destacado apresenta-se da seguinte maneira:

A necessidade de autorização da CVM para que a XYZ possa regularmente adquirir a totalidade das quotas sociais de [Adquirida] decorre do disposto no artigo 13, inciso V, da Instrução CVM nº 461/2007, de acordo com o qual o exercício de atividades para além daquelas expressamente mencionadas no artigo depende de prévia autorização da CVM (1919\_20, P. 1: 882)” (D14, 2020).

Em resumo, mesmo diante dos desafios do setor, a empresa XYZ continua não apenas inovando sua oferta de produtos, como também ampliando seus serviços de forma consistente, trazendo alternativas e soluções financeiras para o Brasil. Tais características específicas identificadas na pesquisa apresentam elementos que atestam as teorias que sustentam a ambidestria (Chen, 2017), ambiente regulatório (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003) e as especificidades do setor financeiro (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995), mas também sugere futuros estudos que complementem a necessidade de habilidades de empresas que atuam como infraestrutura, ou parte central de um

setor em específico, vão além das necessidades de conciliar *exploitation* e *exploration*, como também manter o equilíbrio do sistema financeiro.

## 5.2 Fatores internos

Esta seção discutirá os principais pontos relevantes que foram identificados como fatores internos.

### 5.2.1 Horizontes temporais e alocação de recursos

Ao analisar os dados, observa-se as unidades de tempo sendo: curto prazo até um ano, médio prazo de dois a três anos, e longo prazo para períodos acima de três anos.

A alocação de recursos através de horizontes temporais possibilita trabalhar com sistemas complexos e a busca pelo crescimento e inovação através de distribuição de recursos em três horizontes temporais e respectivas alocações. Para tanto, tem-se a alocação de 70% dos recursos em atividades core (H1) (que pagam a conta), 10% em atividades de pesquisas e experimentação (H3) e 20% dos recursos em transitórias entre os horizontes H1 e H3 (Coley, 2009; Gordon et al., 2016; Sharpe et al., 2016).

No processo de análise dos resultados, observa-se que não há alocação estática ou percentuais pré-definidos para ambas dimensões *exploitation* e *exploration*, não afirmando as proposições de alocações de recursos temporais conforme proposto por Sharpe et al. (2016). Porém, observa-se que tais alocações estão sob autonomia dos gestores, prevalecendo alocação de forma dinâmica (Brown & Eisenhardt, 2003) e de acordo com os objetivos das áreas e estratégias vigentes.

Em resumo, as evidências mostram que a alocação de forma dinâmica (Brown & Eisenhardt, 2003; Teece, 2007) está sob autonomia dos gestores de cada área na tomada de decisão. Os achados não atestam a teoria visto que a ausência de processos claros para alocação de recursos de forma estática para iniciativa de longo prazo (Sharpe et al., 2016), em cenários de pressão por resultados de curto prazo, poderá não apenas estimular a competição por recursos, como também gerar tensões e exigir escolhas (*trade-off*) (Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994).

### 5.2.2 Construção e execução da estratégia

De acordo com Chen (2017), as estratégias com foco em eficiência operacional (*exploitation*) são deliberativas, diretivas e com propósitos claros. Nesse quesito *exploitation*, a empresa XYZ possui mecanismos claros e bem definidos para construção da estratégia, tal como ilustrado na passagem a seguir:

*“ . . . tem até inclusive a coincidência dessas conversas. Estamos no momento de discussão com conselho, o conselho da companhia é muito atuante também . . . o conselho ajuda a validar esses caminhos que a XYZ atua. Estamos sempre discutindo nesses âmbitos de competição, questões de curto, médio e longo prazo e para que cada uma das atividades tenha um cenário de oportunidades que podem ser perseguidas pela companhia, tanto do ponto de vista de atuação e ampliação da sua atuação.”* [Perfil #14].

Por sua vez, para buscar e criar novas oportunidades e possibilidades com foco em inovação (*exploration*), deve-se desenvolver estratégias não impositivas, mas sim emergentes, exploratórias e contínuas (Burgelman, 1991; Chen, 2017). Entretanto, as evidências identificadas nesse estudo não atestam a literatura na sua totalidade para estratégias emergentes para dimensão *exploration* em uma organização que, inicialmente, não é caracterizada ambidestra. Os achados das entrevistas apontam que o ponto de partida para a construção de um ambiente ambidestro foi justamente o planejamento estratégico, o qual ocorreu logo após a fusão entre [extraído para não identificação] e [extraído para não identificação] (Tais iniciativas deram origem a criação de uma organização ambidestra de tipologia estrutural.

As passagens abaixo evidenciam que existiram deliberações que resultaram na instituição de estruturas com foco em inovação, contrariando a argumentação inicial que a estratégia deveria emergir. Destaca-se que o nome das empresas foi suprimido dos relatos para garantir os aspectos éticos aos quais este estudo está pautado.

*“ . . . nós fizemos um planejamento estratégico bem robusto há três anos atrás, e temos um acompanhamento anual . . . agora estamos seguindo um pouco da estratégia que foi definida dois, três anos atrás, e muitas delas é olhar os businesses concorrentes.”* [Perfil #8].

*“ . . . é uma área recente. Ela surgiu desde que teve a fusão da [extraído para não identificação] com a [extraído para não identificação] criando a XYZ, onde primeiro teve a necessidade de fazer um planejamento estratégico, para ver qual que era estratégia dessa nova companhia . . . e no momento em que fizemos o planejamento estratégico... identificamos que teríamos que ter uma área só de planejamento estratégico para acompanhar, refazer, revisar, monitorar a metas e tal. Assim criou a área e depois vimos também que para a empresa continuar crescendo, seria importante que dentro da área de planejamento tivesse também área de parcerias e fusões*

*aquisições. Então por isso que se criou a área, então acho que formalmente eu falaria que ela deve ter uns dois anos e pouco” [Perfil #9].*

A alocação de recursos para possibilidade de aquisições é observada durante as análises:

*“... Essa é uma excelente pergunta. A gente consegue, por exemplo, te dizer quanto do meu orçamento de investimento estou reservando para ações relacionadas ao nosso planejamento estratégico. . . tem orçamento que eventualmente reservamos para fazer a sustentação dessa área de M&As e parcerias. E aí, obviamente, a depender dos deals que aparecem, você pode ter o comprometimento de capital para isso. Tem um orçamento que acaba sendo dedicado para essas outras iniciativas do pilar de Foresee” [Perfil #16].*

O Formulário de Referência (D02, 2020) da empresa XYZ para o exercício de 2020 evidencia a continuidade de diretrizes estratégicas não apenas para a busca eficiência operacional, como também para iniciativas de inovação.

Para o exercício de 2020, as metas na dimensão empresa foram divididas entre temas considerados importantes para o crescimento e sustentabilidade dos negócios da Companhia, dentre os quais estão incluídos (com alguns exemplos indicativos de eventuais metas), os seguintes:

- Financeiro: crescimento de receitas e disciplina orçamentária
- Clientes: proximidade e satisfação dos clientes
- Projetos e produtos: desenvolvimento e aprimoramento de produtos e serviços; o crescimento dos negócios dos clientes; e iniciativas de inovação
- Solidez e credibilidade operacional: disponibilidade das plataformas e credibilidade operacional perante clientes e reguladores
- Pessoas e cultura: desenvolvimento da cultura corporativa, gestão de clima e desenvolvimento e retenção de talentos (D02, 2020).

Entretanto, uma vez instituído as estruturas com foco em explorar inovações, ficou evidente que as estratégias passaram a emergir de forma exploratória e contínua sob várias perspectivas, caracterizando ambidestria estrutural e posteriormente a ambidestria contextual, atestando a teoria (Chen, 2017; Kanter, 2006; Teece, 2007).

*“... existem diferentes estratégias de inovação que passam pela própria estrutura organizacional. Separar totalmente do core business, fora dos nossos processos, fora do que seria a empresa mãe. Outra é você tentar trazer isso para dentro da casa com diferentes estratégias, uma delas é essa de evangelização . . . a estrutura do Foresee que estava reportando pra mim à época. No começo deste ano nós mudamos a estratégia, olhamos e vimos que conseguimos botar uma estrutura para o programa, estamos fazendo rodar. Agora, vamos dar mais força para o programa, e como é que a gente faz isso? Vamos pegar essas verticais específicas e começar colocá-las dentro das próprias áreas que promovem isso dentro da empresa. Então, essa área de cultura*

*de inovação, que agora está embaixo da área de pessoas, que é a área que cuida de cultura corporativa. Então, agora mesclamos inovação dentro da cultura corporativa. A área do laboratório de tecnologia fica dentro da área do [Perfil #6], que é a área de arquitetura corporativa, por quê? Ali fica muito mais fácil você fazer a transição de uma tecnologia nova, disruptiva para dentro dos nossos padrões arquiteturais” [Perfil #5].*

Além da estrutura voltada para aquisições, a empresa possui um laboratório de tecnologia que permite criar, testar e disseminar o conhecimento dentro da organização. Esses elementos identificados dentro da empresa XYZ, atestam as teorias e tipologias de estrutura ambidestra e ambidestria sequencial (Chen, 2017; Duncan, 1976; March, 1991; O’Reilly & Tushman, 2013; O’Reilly III & Tushman, 2004; Simsek et al., 2009).

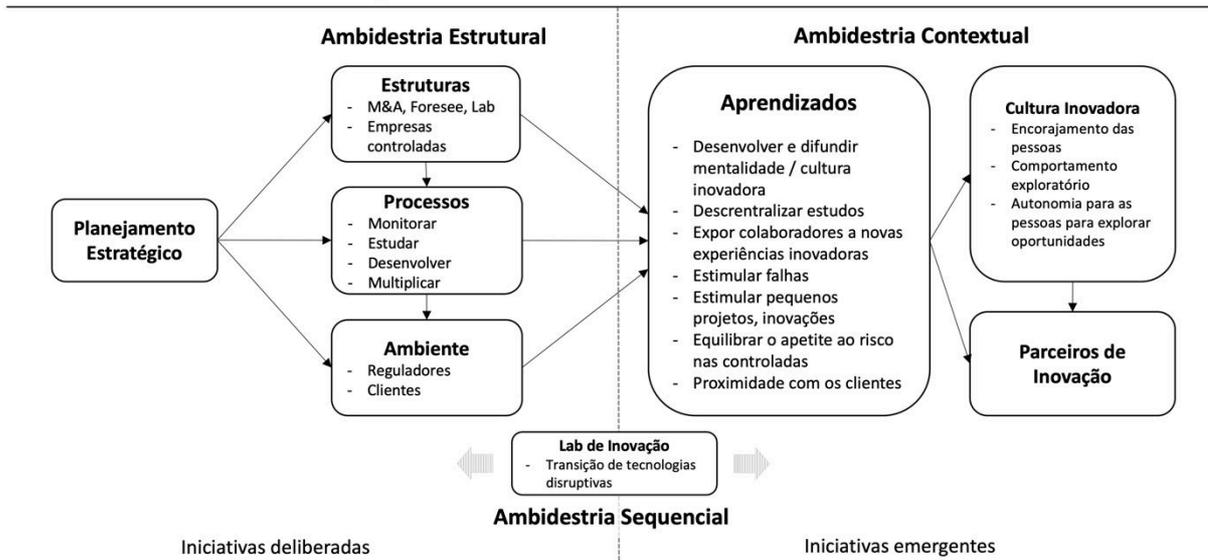
*A área do laboratório de tecnologia fica dentro da área do [Perfil #6], que é a área de arquitetura corporativa, por quê? Ali fica muito mais fácil você fazer a transição de uma tecnologia nova, disruptiva para dentro dos nossos padrões arquiteturais. É o que está acontecendo com o blockchain agora, eu gosto de falar que ele está saindo da garagem e está indo para sala de estar. Ele deixou de ser protótipo, e a gente está começando a colocar coisas em produção [Perfil #5].*

A conjunção de iniciativas deliberadas e instituídas após planejamento estratégico, os aprendizados e ajustes que foram emergindo ao longo dos últimos três anos foram fundamentais e resultaram em elementos que caracterizam a empresa XYZ como uma organização ambidestra através de três tipologias presentes: ambidestria estrutural, ambidestria sequencial e ambidestria contextual.

*“... o que eu percebo... é que os times estão ficando mais autônomos, mas a gente tem algumas esteiras e algumas áreas que já trabalha na metodologia ágil, em que você quebra naturalmente a questão da hierarquia, dos silos e feudos, da velocidade e você deixa de falar de grandes entregas monumentais e você passa a celebrar aquelas pequenas coisas. Então é muito legal perceber organização ganhando fluência nesse tipo de competência. Acho que isso vai fazer muita diferença e a outra coisa que, talvez a gente faça naturalmente, a gente não tem muito medo de errar nesse sentido. A gente testa, faz, errou para” [Perfil #15].*

A composição que levou a empresa XYZ a formar um ambiente ambidestro está ilustrada através da figura 4 a seguir:

### Ambiente Ambidestro da Empresa XYZ



**Figura 4.** Ambiente Ambidestro da Empresa XYZ.

Em resumo e em resposta a questão: “(i) como se constituiu o processo de construção da estratégia com foco na dimensão *exploration*?”, os achados do estudo indicam que o ambiente ambidestro se iniciou com as iniciativas deliberadas do planejamento estratégico realizado há 3 anos, culminando inicialmente na composição da ambidestria estrutural e, posteriormente, sendo construído ou em processo de instituição da ambidestria contextual através de aprendizados, ajustes estruturais, difusão de conhecimentos, que foram sendo realizados ao longo do período.

Ademais, os achados indicam a possibilidade de estudos complementares da teoria (Burgelman, 1991; Chen, 2017) visto que a empresa XYZ, caracterizada como tradicional, resultante de fusões e aquisições que ocorreram ao longo dos mais de cem anos de história (mas de capital aberto apenas na última década), deu origem à caracterização de organização ambidestra através de ações deliberadas no planejamento estratégico realizado há 3 anos.

Desta forma, a complementariedade na teoria de Chen (2017) se caracteriza sobre a possibilidade de estratégia diretiva como ponto de partida para organizações que ainda não possuem estruturas, culturas e/ou iniciativas com foco em inovação de maneira institucional.

#### 5.2.3 Tipologias de ambidestrias

Após análises, foi possível identificar a ambidestria sendo instituída através de dois movimentos não necessariamente sequenciais. O primeiro movimento caracteriza a ambidestria estrutural.

A estruturação de um pilar com propósito de avaliar oportunidades de aquisições e parceiras (Duncan, 1976; March, 1991; Simsek et al., 2009), sendo resultado do planejamento estratégico realizado há 3anos pela empresa XYZ foi um elemento observado durante a análise do trabalho.

A condução de iniciativas com o objetivo de buscar inovação através de aquisições exploratórias são elementos que emergiram durante as entrevistas e caracterizam a presença de ambidestria estrutural através da caracterização de unidades de negócios (Chen, 2017; Duncan, 1976).

*“... temos alguns outros negócios acessórios, como por exemplo, [extraído para não identificação] e [extraído para não identificação], que são prestadores de serviços basicamente voltados a algum tipo de melhoria de processos ou serviços e não fazem parte do core do nosso negócio, mas nós temos um braço naquele business. Esses são negócios que tem concorrência aberta ao mercado . . . A [extraído para não identificação] é um provedor de serviços... tendo ‘n’ concorrentes no mercado também [Perfil #2]... então acho que formalmente eu falaria que ela deve ter uns dois anos e pouco” [Perfil #9].*

Além da estruturação da área de aquisições, é possível observar a sequência na instituição de estruturas com foco em explorar inovações, como, por exemplo o Laboratório de Inovação e o *Foresee*, sendo este último um programa de inovação através de parceiros e aceleradoras. Tais estruturas tem como propósito não apenas explorar inovações e ampliação da oferta de serviços, mas também utilizar a exploração de inovações como oportunidades para mitigar riscos tecnológicos, conforme verificado nas passagens abaixo.

*“A gente tem um radar da tecnologia na XYZ, este é uma forma de monitorar as novas tecnologias entrando na XYZ e olhando para elas tanto como oportunidades como para mitigar riscos... avaliar com muito cuidado as tecnologias blockchain, DLT, e nesse momento estou falando basicamente do ano 2016, quando se via como potencial risco para supostamente desintermediar o mercado.” [Perfil #6].*

*“O Lab de Inovação acompanha de perto tecnologias com potencial disruptivo ao nosso negócio ou que possam criar e/ou alavancar novas linhas de produtos e negócios ...” (D07, 2020; D08, 2020).*

*“... o Foresee também faz muito bem, que é essa área de tecnologia voltada um pouco mais para fora, via conectando parceiros, via tratando possíveis empresas para M&A, empresas que a gente pode fazer piloto . . . com o cliente Startup, FinTechs, que é completamente diferente, talvez do setor tradicional” [Perfil #9].*

Nesse contexto, é pertinente enfatizar que a ambidestria sequencial (Chen, 2017; Duncan, 1976; Simsek et al., 2009) tem como características maior flexibilidade de

reconfiguração ao se adaptar e absorver tecnologias disruptivas, que são características presentes em estruturas orgânicas, inovadoras e empreendedoras (Burns & Stalker, 1961; Mintzberg, 1980; Mintzberg et al., 2003).

Ao avaliar os dados das entrevistas, observa-se que a ambidestria sequencial foi a que apresentou menor frequência de identificação, não apresentando dados relevantes.

O segundo movimento caracteriza a ambidestria harmonica ou contextual, sendo esse resultado de aprendizados e experiências adquiridas ao longo das iniciativas anteriores.

A ambidestria harmônica (Simsek et al., 2009), ou ambidestria contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004) tem como pontos fortes fatores contextuais como cultura, estrutura, processos, suporte social aos indivíduos e premiação das habilidades de integração.

Os elementos identificados durante as entrevistas e a análise dos dados evidenciam que a empresa XYZ está em processo de instituição do contextual. Diferentemente do que ocorreu com a ambidestria estrutural, onde a estratégia foi diretiva, ou seja, as áreas foram criadas com o propósito de buscar, inovar e expandir novos negócios. Por sua vez, os aprendizados e experiências adquiridas pela empresa ao longo do tempo fizeram com que emergissem iniciativas para a instituição de um ambiente ambidestro contextual.

As evidências abaixo demonstram que a empresa ganhou confiança em propor pequenas inovações (Kanter, 2006), fazendo com que demais iniciativas emergissem estimulando o contexto ambidestro.

*“... eu acho que no dia-a-dia da XYZ, é inevitável que qualquer pessoa que faça parte da dessa organização tenha o desafio de equilibrar aspectos de segurança operacional e integridade com aspectos de inovação e desenvolvimento de produtos. E acho que é um dos grandes aprendizados que a gente teve nos últimos anos, é que essas coisas, elas não são necessariamente conflitantes. Na verdade, elas são complementares e que talvez a grande chance, o grande desafio para você lembrar essas coisas que parecem um pouco antagônicas na largada. É um pouco de como a gente se organiza e talvez um pouco da intensidade que a gente coloca em cada uma delas” [Perfil #11].*

*“Eu vou testar isso com mais frequência, validar isso com mais frequência, eu vou botar isso na rua com mais frequência, e eu sei que vai ter problema. Eu vou lidar com esses problemas ao longo do tempo até o produto ganhar corpo e justificar um investimento mais pesado... essa agilidade que permite que a empresa navegue, aceite os seus erros, aprenda com seus próprios erros, consiga acertar a direção de um produto, a direção de um serviço de forma rápida e forma barata é muito importante. E esse é um grande desafio, porque empresas mais conservadoras” [Perfil #5].*

(...) agora a gente está indo de um modelo evangelizador para modelo pulverizador, em que a gente considera que essa questão de mindset a gente já deu o primeiro passo, ainda tem bastante coisa para fazer, mas o passo seguinte agora é a gente embutir esse trabalho dentro das áreas [Perfil #5].

Diante disso, é possível verificar que o processo está ocorrendo através de iniciativas para estimular não apenas a proposição de um ambiente que proporcione inovar, como também o encorajamento dos colaboradores no desenvolvimento de experiências que estimulem uma cultura de inovação. Esses elementos são evidenciados durante a descrição dos dados e através das frequências especificadas da matriz de codificação - Anexo 5 - Matriz de codificações das entrevistas.

As passagens abaixo evidenciam o momento de instituição para a uma ambidestria contextual.

*“ . . . você pode ter um núcleo de excelência que vai testar, você pode ter unidades de negócio, pode ter modelos de incubação, incubadoras que depois devolvem. Acho que a gente está testando um pouquinho de tudo. Em pequena escala, às vezes é uma área, um processo e isso também é muito legal. Eu não acho que vai ter uma solução one size fits all. Isso que, de novo, faz parte da nossa cultura, de ser mais pluralista, ser um ambiente para as pessoas aprenderem . . . ”* [Perfil #15].

*“ . . . agora a gente está indo de um modelo evangelizador para modelo pulverizador, em que a gente considera que essa questão de mindset a gente já deu o primeiro passo, ainda tem bastante coisa para fazer, mas o passo seguinte agora é a gente embutir esse trabalho dentro das áreas, cuja função core seja essa. Então essa é a estratégia que a gente adota, vimos aqui o evangelizador, pulverizador e gente tem aqui também uma outra estratégia, que é a estratégia de separar isso como uma entidade fora da empresa mãe. Muitas empresas adotam esse terceiro . . . tem várias empresas que adotam esse modelo, de tentar isolar a área de inovação como uma coisa separada”* [Perfil #5].

*“ . . . assim eu vou ficar feliz, eu vou considerar que nós seremos uma empresa realmente madura nesse sentido. Quando essa palavra inovação deixar de existir no nosso vocabulário. O Nirvana, quando a gente acha assim, cara o processo de inovação na XYZ deu certo, é quando vier alguém fazer uma entrevista de emprego aqui, ou vier alguém questionar a gente, o que vocês consideraram? O que vocês fazem em termos de inovação? E a gente fazer uma cara de paisagem, cara não faço a mínima ideia do que você falando”* [Perfil #5].

Em resumo, os elementos identificados durante as entrevistas e análise dos dados demonstram que a empresa XYZ possui estruturas com foco em inovação (Duncan, 1976; March, 1991; Tushman & O'Reilly III, 1996). No entanto, há indícios de incentivos e desenvolvimento para a ambidestria contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek et al., 2009), sendo necessário ressaltar que, de acordo com Chen (2017), não é recomendável a adoção da ambidestria contextual como única e exclusiva forma de estratégia ambidestra em função do não gerenciamento de alocação de recursos proposto pela tipologia.

#### 5.2.4 Mecanismos de incentivos

Ao analisar os mecanismos de incentivos para a dimensão *exploitation*, observa-se que a empresa XYZ possui processos claros e estruturados de avaliação de desempenho de curto prazo, os quais estão atrelados as metas, corroborando com a proposta Chen (2017).

O incentivo de curto prazo, que é o nosso Programa de Participação nos Lucros, tem como objetivo reconhecer e recompensar o alcance e a superação das metas da empresa, área de atuação e individuais. (D15, 2020).

Por sua vez, para a dimensão *exploration*, sugere-se a adoção de práticas de tolerância e identificação de falhas rápidas e em relação a incentivos financeiros recomenda-se a utilização de incentivos de longo prazo, mecanismos de proteção e retenção de talentos (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013).

As passagens evidenciam que a empresa possui incentivos da alta administração para ações de inovação e disposição a tolerância a falhas que muitas vezes são derivadas de fatores de incertezas (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013). A passagem abaixo demonstra iniciativas com este propósito.

*“... o grande desafio que temos aqui também na empresa, é justamente nessa questão, que também entra muito no buy-in do Sênior Management, que é a possibilidade de você errar mais... tem coisas que nós vamos fazer que não vai dar certo... e que de repente vamos ter errado o orçamento” [Perfil #5].*

Assim, mediante a análise dos dados, observa-se que os mecanismos de incentivos para a dimensão *exploration* são superiores aos incentivos para a dimensão *exploitation*. Desta forma, é possível identificar o esforço e estímulo maior da empresa XYZ às equipes para a busca de inovação na organização, mas, é importante ressaltar a necessidade da continuidade e manutenção dos incentivos de curto prazo (*exploitation*), visto que estes são responsáveis pela sustentação e manutenção do resultado de curto prazo.

Apesar de observamos o maior esforço para incentivos culturais a falhas para a dimensão *exploration* e identificarmos programas de retenção dos funcionários-chave (D09, 2020), a elegibilidade dos programas não incorporam a camada operacional da empresa.

Diante disso, não foram observados processos estruturados e específicos para avaliar as ações e iniciativas com foco em *exploration* de forma que fique claro para toda a organização, contrariando a teoria (Chen, 2017; Ederer & Manso, 2013). Vale ressaltar ainda que a ausência de mecanismos estruturados para incentivos de longo prazo para iniciativas de *exploration* podem estimular e favorecer a pressão por resultados de curto prazo que, por sua vez, acabam estimulando gestores a fazerem escolhas e alocarem a maior parte dos recursos para ganho de

eficiência nos processos e produtos atuais (Mintzberg, 1978; Porter, 1985, 1996; Rugman & Verbeke, 1994).

### 5.2.5 Cultura

Organizações ambidestras é o nome que se dá para as empresas que conciliam a dicotomia entre ações de curto prazo (*exploitation*), com ações de longo prazo e adaptação ao ambiente (*exploration*) (March, 1991; O'Reilly III & Tushman, 2004). Sobretudo, através das suas tipologias (Chen, 2017; Duncan, 1976; Gibson & Birkinshaw, 2004; March, 1991; Simsek et al., 2009; Tushman & O'Reilly III, 1996).

Os dados analisados demonstram que a empresa XYZ está em processo de transição para não ter apenas a ambidestria estrutural (Duncan, 1976; March, 1991; Tushman & O'Reilly III, 1996) como também instituição da ambidestria contextual (Gibson & Birkinshaw, 2004; Simsek et al., 2009).

Não apenas a cultura vigente (Wang & Rafiq, 2014), mas também o comportamento (Rodriguez & Hechanova, 2014) terão influência direta no comportamento da ambidestria contextual da organização. Além disso, elementos culturais aparecem como fatores críticos de sucesso, vide frequências especificadas para o fator Cultura na matriz de codificação - Anexo 5 - Matriz de codificações das entrevistas.

Vale ressaltar que a empresa XYZ é resultante de fusões que ocorreram no passado recente. Ademais, o baixo apetite ao risco estimulado pelas regulamentações e as iniciativas de exploração de inovação através de parcerias podem contribuir para os aspectos limitantes, ou eventualmente, dificultar a busca por um ambiente ambidestro.

*“... do ponto de vista interno, do que inibe a inovação claramente a gente tem um fator cultural. Fomos uma empresa montada para ser empresa de infraestrutura. Uma empresa de infraestrutura, por si só, tem um apetite de risco muito baixo, porque você é averso ao risco. Então, essa mudança cultural... é uma barreira que a gente tem que ultrapassar para melhorar o processo de inovação da companhia” [Perfil #8].*

*“... tem uma questão cultural interessante também dessa junção... que é o que a gente se tornou quando se formou a XYZ em dois mil e dezessete, que é um pouco de você aprender um pouco da flexibilização que fala um pouco com ágil... você tem diferentes formas de encaminhar a solução para o mercado, e ele é muito em função do contexto que você está... acho que essa é uma questão importante também, que é legal você considerar que é um desafio peculiar nosso, que veio após a fusão” [Perfil #10].*

A relevância do fator cultural é reconhecida pela empresa XYZ, sendo possível observar iniciativas para mitigar possíveis limitantes. O texto do D07 (2020) e do D08 (2020) evidenciam tais iniciativas.

Inovar é a melhor forma de transformar processos. Para inovar é preciso estar em constante movimento! Inovação faz parte da cultura de ser XYZ. Por isso, atuamos de forma transversal, que passa por um olhar institucional orientado ao negócio. O que queremos? Queremos que a XYZ seja referência no ecossistema de Inovação, para que possamos trazer para casa soluções mais ágeis e que agreguem mais valor aos produtos e serviços da XYZ, beneficiando os nossos clientes e colaboradores. (D07, 2020; D08, 2020).

Em resumo, verifica-se que a empresa XYZ é resultado de fusões e aquisições que ocorreram ao longo dos mais de cem anos de sua história. O fator cultural da empresa será influenciado não apenas pelas especificidades do setor do setor financeiro (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995), como também pelas exigências e obrigações regulatórias do mercado de capitais do Brasil (BACEN, 2020; CVM, 2020a) por ser parte central de infraestrutura para o mercado financeiro e de capitais do Brasil. Tal contexto acaba por culminar em uma cultura muito focada em eficiência e rigidez operacional.

As passagens apresentadas neste estudo demonstram que a empresa passa por um processo de transição não apenas em questões estratégicas, mas também por mudanças de visão, comunicação e incentivos à inovação. Tais iniciativas corroboram com a proposição de Rodriguez & Hechanova (2014) sobre o comportamento ambidestro e também de Wang & Rafiq (2014) a respeito de que a cultura tem influência direta na implementação da ambidestria contextual.

### **5.2.6 Fatores críticos de sucesso de inovação**

Conforme descrições apresentadas no item 4.1.2.8 desse estudo, diversos elementos se materializaram como fatores críticos de sucesso, fornecendo elementos que podem tanto contribuir como dificultar a proposição da ambidestria no ambiente da empresa XYZ.

Na perspectiva dos fatores externos, a concorrência é tratada como um ponto de atenção e acompanhado de perto pela empresa XYZ, conforme passagem abaixo.

*“... com a junção dessas duas forças, você praticamente teve uma consolidação das duas principais infraestruturas de mercado numa única companhia, que é a XYZ. Cada vez mais, essa questão da competição começou a chamar mais atenção de outros players no mercado, dado essa posição mais relevante que a companhia ganhou depois da fusão. Então, eu acho que do lado da companhia, várias iniciativas apareceram com o objetivo de acompanhar melhor isso. Nós tivemos não só acompanhar, mas também na posição de incumbente, vamos chamar assim, se você não tem uma estrutura voltada para estar olhando para o que está acontecendo no mercado, o grande risco que o incumbente corre é de se acomodar na sua posição de liderança, ou de, eventualmente, correr o risco de perder o tempo de reação” [Perfil #16].*

Entretanto, além do cenário de competição, as exigências regulatórias impõem desafios imediatos a empresa XYZ para quaisquer intenções e proposições de inovações no mercado financeiro e de capitais, sejam incrementais nos produtos financeiros, para lançamentos de novos produtos, para expansão da área atuação ou para a aquisição de empresas. O artigo 13, inciso V. da instrução CVM461/07, deixa evidente a necessidade de aprovações a priori, “*V – exercer outras atividades mediante prévia autorização da CVM.*” (CVM, 2007).

Indiferente aos demais desafios de ambientes externos apresentados a empresa XYZ, a instrução normativa no qual a mesma está submetida impõe limitações de atuações que impactam diretamente a proposição de um ambiente ambidestro a partir do momento que há necessidade de consultas e aprovações prévias. Esse tipo de característica possivelmente não ocorre em outros setores, como exemplo, o de tecnologia.

Além disso, por ser parte central da infraestrutura de mercado financeiro e de capitais, a empresa XYZ eleva a necessidade e criticidade de conciliar os requisitos regulatórios e gerenciar tensões concorrenciais com os clientes. A necessidade de gerar consenso entre reguladores e clientes é um fator relevante para propor inovação e manter o equilíbrio no setor.

Em resposta à pergunta de um dos objetivos do estudo: “(ii) se a regulamentação do setor financeiro tem impacto na construção da estratégia?”, foi possível concluir, após análises dos dados pertinentes aos fatores externos e, em específico, do setor financeiro, que a regulamentação tem impacto direto não apenas na construção como também na execução da estratégia ambidestra.

Nesse sentido, dentre os fatores internos, a cultura se apresenta como o principal elemento, mostrando características conflitantes que podem favorecer e impulsionar, como também limitar a proposição do ambiente ambidestro (Rodriguez & Hechanova, 2014; Wang & Rafiq, 2014). As análises evidenciam que a empresa XYZ está passando por um processo de mudança cultural, mas, as características e percepções conflitantes observadas durante as entrevistas e análise dos dados são pontos a serem observados.

*“... essa é uma época muito, muito bacana pra estar trabalhando na XYZ, porque é uma época de transformação muito forte. Então a gente a gente vê bastante a casa já nesse processo, já maturando esse processo, vários serviços, novas plataformas... a gente vê muita coisa já saindo pro mercado antes, muito no conceito de MVP” [Perfil #5].*

*“... é muito raro as pessoas serem ambidestras... espera aí, não é só o CEO, você tem um Conselho de Administração. Mesmo assim, dentro desse Conselho de Administração, você vai ter uma pessoa ambidestra no conselho de administração de dez pessoas. É muito difícil efetivamente, eu tenho essa curiosidade de saber se tem*

*algum embasamento estatístico de executivos do mercado financeiro que efetivamente conseguem ser ambidestros... pensando num corpo como a XYZ, com controle pulverizado, qual o percentual de pessoas que você tem no corpo diretivo da XYZ que efetivamente são ambidestros, e isso acaba refletindo nas ações e nas escolhas da companhia” [Perfil #7].*

Observa-se ainda que da capacidade dinâmica de adaptar-se e responder as mudanças do ambiente (Teece, 2007) e da necessidade de alinhamento com os órgãos reguladores (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; CVM, 2013, 2020b; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003) emergem fatores críticos de sucesso para a construção de um ambiente ambidestro. Entretanto, as análises demonstram que a empresa XYZ reconhece tais fatores e demonstra iniciativas para acompanhá-los.

*“... do ponto de vista que a gente tem que aprimorar, eu volto naquele ponto que estava falando do ponto de vista da competição, a questão de agilidade. Porque essa mesma estrutura... que existe só no Brasil... não existe em nenhum outro lugar do mundo, onde as... não são tão integradas quanto a nossa, mas ela fica complexa. E aí, quando você quer lançar alguma coisa nova, ela é uma fortaleza, mas ela também é uma fraqueza, como quase todas as moedas, tem os dois lados. E aí a gente tem um pouco de questões de agilidade. A nossa capacidade de entrega, hoje você vê a lógica de você ir desenvolvendo o produto e testando, evoluindo conjunto com cliente” [Perfil #10].*

Ademais, dois outros fatores que já foram descritos ao longo do trabalho, mas que também se apresentam como pontos de atenção para a empresa XYZ ao propor um ambiente ambidestro, sendo recomendável desenvolver e estruturar iniciativas para a dimensão *exploration*, são: (i) Alocação de recursos; (ii) Mecanismos de incentivos de longo prazo e (ii) Capacidade de mensurar resultados.

Entretanto, durante o estudo, foram apresentadas evidências não apenas de proposições de produtos, como também a atuação em novos mercados como resultado das iniciativas da empresa em propor inovação.

O conjunto de iniciativas como lançamento de produtos BDR, COPOM, entrada no setor de seguros, aquisições de empresas, parcerias com aceleradoras, dentre outros destacados durante as passagens do estudo comprovam que, mesmo diante dos desafios do setor, a empresa XYZ continua não apenas inovando sua oferta de produtos, como também ampliando seus serviços de forma consistente, trazendo alternativas e soluções financeiras não apenas para a sua estrutura, como também contribuindo para o desenvolvimento do Brasil.

Tais características específicas identificadas na pesquisa apresentam elementos que atestam as teorias que sustentam a ambidestria (Chen, 2017), ambiente regulatório (Arner et al., 2017; Burns & Stalker, 1961; Hatzakis et al., 2010; Mintzberg et al., 2003) e as especificidades

do setor financeiro (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995), mas também sugerem futuros estudos que complementem a necessidade de habilidades de empresas que atuam como infraestrutura ou parte central de um setor em específico, que além das necessidades de conciliar *exploitation* e *exploration*, também mantêm o equilíbrio do sistema financeiro.

## 6 Considerações Finais

Sob a perspectiva da literatura, esta pesquisa contribui para a discussão acerca da ambidestria visto a ausência de elementos referente a como implementar, bem como sobre os aspectos e particularidades dela no setor financeiro.

Este setor possui especificidades que o diferencia dos demais (Berger et al., 2004; Merton, 1990, 1995) principalmente, em decorrência da sua forte regulação, advindas tanto do mercado de capitais do Brasil (Bacen, 2020; CVM, 2020a), quanto das instruções normativas da CVM – Comissão de Valores Mobiliários. Os regulamentos e normativas impõem barreiras sob a forma de exigências de consultas prévias em todos os aspectos e interesses associados a inovação de produtos e/ou de mercado.

Nesse contexto, esta pesquisa buscou contribuir para demonstrar que, mesmo diante de todas barreiras regulatórias impostas, dos fatores situacionais da empresa (uma vez que é considerada uma organização financeira tradicional, centenária, presença de parâmetros de controles de formalização controles) (Mintzberg et al., 2003), a empresa XYZ, ainda assim, apresenta elementos que a caracterizam como uma organização ambidestra e, conseqüentemente, possibilita que ela apresente inovações incrementais ou de novos produtos ao mercado de forma contínua e consistente.

Sobre os aspectos práticos, o estudo demonstrou que, apesar da literatura sobre ambidestria ter mais de 30 anos e estar presente em empresas globais (Duncan, 1976; March, 1991; Tushman & O'Reilly III, 1996), o conceito ainda é pouco difundido entre os gestores, mesmo a empresa apresentando elementos que a caracterizam como ambidestra. Desta forma, entende-se que a difusão e consolidação do conceito na camada gerencial poderia favorecer a continuidade de proposições de inovações de forma estruturada.

Além disso, apesar de não serem identificados durante as entrevistas e análise dos dados, elementos que atestasse que a organização possui processos claros, estruturados e dedicados de alocação de recursos para explorar inovações em cenários de incertezas, sejam eles de curto ou longo prazo (Brown & Eisenhardt, 2003; Kanter, 2006; Sharpe et al., 2016), mesmo assim, foi

possível identificar elementos que atestam a presença de mudanças e inovações incrementais em produtos e mercado atuação.

Ainda sobre os aspectos práticos, verificou-se a existência de dois fatores relevantes para a proposição de um ambiente ambidestro dentro da organização: o primeiro deles diz respeito aos processos instituídos que permitem proximidade com os clientes e reguladores, gerenciando conflitos e alinhamentos de interesses e proposições de inovação; e o segundo se refere ao papel da liderança da organização. Ambos foram fundamentais para criar um ecossistema ambidestro em 4 momentos: (i) execução de iniciativas deliberadas no planejamento estratégico, culminando na ambidestria estrutural; (ii) direcionamento e estímulo para pequenas inovações em detrimento de grandes projetos (Kanter, 2006); (iii) programas de incentivos para explorar e difundir inovações dentro da organização, dando origem a ambidestria sequencial e por último (iv) mesmo diante de barreiras regulatórias e culturais que emergiram ao longo do tempo, a liderança se manteve persistente para manter a solidez e estabilidade operacional da companhia, como também pela busca de implementação de uma cultura de inovação.

Por fim, nesse estudo foi aplicado a metodologia de pesquisa qualitativa, através de estudo de caso único, por possibilitar maior profundidade e entendimento sobre o fenômeno em questão Yin (2015). Desse modo, sugere-se estudos futuros se utilizando métodos complementares, quantitativos ou mistos, que possibilite complementar e avaliar sob a perspectiva dos resultados proporcionados pela ambidestria no setor financeiro.

### Referências

- Aguiar, M. L. L., Ribeiro, R. M., Mesquita, M. do S. S., Fialho, L. de S., Silva, P. A. F., & Rapôso, C. F. L. (2019). Estratégia competitiva e ambidestria no segmento de tecnologia da informação. *Revista de Administração do Cesmac (RACE)*, 5, 314–334. Recuperado de <https://revistas.cesmac.edu.br/index.php/administracao/article/view/1142/888>
- Ahmadya, G. A., Mehrpourb, M., & Nikooravesh, A. (2016). 3rd International Conference on New Challenges in Management and Organization: Organization and Leadership. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462. doi: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057
- Alghamdi, F. (2018). Ambidextrous leadership, ambidextrous employee, and the interaction between ambidextrous leadership and employee innovative performance. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 7(1), 1–14. doi: 10.1186/s13731-018-0081-8
- Alt, R., Beck, R., & Smits, M. T. (2018). FinTech and the transformation of the financial industry. *Electronic Markets*, 28(3), 235–243. doi: 10.1007/s12525-018-0310-9

- Álvares, A. C. T. (2018). *Inovação horizontal: um modelo ambidestro de gestão da inovação com base em um caso brasileiro*. (Dissertação de mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/25712>
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2015). The evolution of Fintech: a new post-crisis paradigm. *Geo. J. Int'l L.*, 47, 1271. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/38088713.pdf>
- Arner, D. W., Barberis, J., & Buckley, R. P. (2017). FinTech, regTech, and the reconceptualization of financial regulation. *Northwestern Journal of International Law and Business*, 37(3), 373–415. Recuperado de <https://heinonline.org/HOL/LandingPage?handle=hein.journals/nwjilb37&div=17&id=&page=>
- Banco Central do Brasil (2020). Composição e segmentos do Sistema Financeiro Nacional. Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/pre/composicao/composicao.asp?frame=1>
- Banco Central do Brasil (2008). Banco Central do Brasil: fique por dentro / Banco Central do Brasil. *Programa de Educação Financeira Do Banco Central (PEF-BC) Brasília*, 38. <https://www.bcb.gov.br/htms/sobre/bcuniversidade/cartilhaBancoCentral.pdf>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. Recuperado de [https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545\\_Fall%202019/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202019/Barney%20(1991).pdf)  
doi: 10.1177/014920639101700108
- Berger, A. N., Demircuc-Kunt, A., Levine, R., & Haubrich, J. G. (2004). Bank Concentration and Competition: An Evolution in the Making. *Journal of Money, Credit, and Banking*, 36(3b), 433–451. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/3838945?seq=1>  
doi: 10.1353/mcb.2004.0040
- Birkinshaw, J., & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 287–298. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amp.2012.0167>  
doi: 10.5465/amp.2012.0167
- Birkinshaw, J., Zimmermann, A., & Raisch, S. (2016). How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? *California Management Review*, 58(4), 36–58. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1525/cmr.2016.58.4.36>  
doi: 10.1525/cmr.2016.58.4.36
- Borgenhammar, E., & Woodward, J. (1966). Industrial Organisation: Theory and Practice. *The Swedish Journal of Economics*, 68(4), 293. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/i280353> doi: 10.2307/3439320
- Boumgarden, P., Nickerson, J., & Zenger, T. R. (2012). Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. *Strategic Management Journal*, 33(6), 587–610. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/241808548\\_Sailing\\_into\\_the\\_wind\\_Exploring\\_the\\_relationships\\_among\\_ambidexterity\\_vacillation\\_and\\_organizational\\_performance](https://www.researchgate.net/publication/241808548_Sailing_into_the_wind_Exploring_the_relationships_among_ambidexterity_vacillation_and_organizational_performance)

doi: 10.2307/41524883

- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (2003). The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organizations. *Organizational Improvisation*, 42(1), 225–256. doi: 10.4324/9780203361603-18
- Burgelman, R. A. (1984). *Designs for Corporate Entrepreneurship In Established Firms*. XXVI(3), 154–167. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41165086>
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research. *Organization Science*, 2(3), 239–263. Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2634929?seq=1>
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1961). *The management of innovations*. London: Tavistock.
- Cassell, C., & Symon, G. (2004). *Essential guide to qualitative methods in organizational research*. London: Sage Publications Ltd, 323-333.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and Structure*. The MIT Press.
- Chandler, A. D., Jr. (1966). *Padrões de Desenvolvimento e Estrutura*. 128–139.
- Chen, E. L., & Katila, R. (2008). Rival interpretations of balancing exploration and exploitation: simultaneous or sequential. *Handbook of Technology and Innovation Management*, 1. Recuperado de <https://web.stanford.edu/~rkatila/new/pdf/KatilaRivalinterpretations.pdf>
- Chen, Y. (2017). Dynamic ambidexterity: How innovators manage exploration and exploitation. *Business Horizons*, 60(3), 385–394. doi: 10.1016/j.bushor.2017.01.001
- Choi, D. Y., & Lee, K. C. (2015). Dynamic resource allocation for exploitation and exploration with ambidexterity: Logical mechanism and simulations. *Computers in Human Behavior*, 42, 120–126. doi: 10.1016/j.chb.2013.10.030
- Christensen, C. M. (2013). *The innovator's dilemma: when new technologies cause great firms to fail*. Harvard Business Review Press.
- Christensen, C. M., & Bower, J. L. (1996). Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. *IEEE Engineering Management Review*, 24(4), 69–86. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3<197::AID-SMJ804>3.0.CO;2-U
- Conselho Monetário Nacional. (2020). Recuperado de <https://www.bcb.gov.br/acessoinformacao/cmn>
- Coley, S. (2009). Enduring Ideas: The three horizons of growth. *McKinsey Quarterly*. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/strategy-and-corporate-finance/our-insights/enduring-ideas-the-three-horizons-of-growth>
- Cooper, A. C., & Schendel, D. (1976). Strategic responses to technological threats. *Business Horizons*, 19(1), 61–69. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0007681376900240> doi: 10.1016/0007-6813(76)90024-0

- Cortés, C. E. (2011). Inovação, renovação e ambidestria: chaves para a aprendizagem do jornalismo no século XXI. *Estudos Em Jornalismo e Mídia*, 8(2). doi: 10.5007/1984-6924.2011v8n2p431
- Comissão de Valores Mobiliários. (2020a). Recuperado de <http://www.cvm.gov.br>
- Comissão de Valores Mobiliários. (2013). *Texto integral da instrução cvm nº 461, de 23 de outubro de 2007, com as alterações introduzidas pelas instruções CVM N. 468/08, 499/11, 508/11, 544/13, 554/14 e 590/17*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/legislacao/instrucoes/anexos/400/inst461consolid.pdf>
- Comissão de Valores Mobiliários. (2020b). *Normativos CVM*. Recuperado de <http://www.cvm.gov.br/menu/atendimento/normativos.html>
- D01. (2020). Informação Institucional da Empresa XYZ. In *Documento de Pesquisa 01*. Elaborado pelo autor.
- D02. (2020). Formulário de Referência da Empresa XYZ. In *Documento de Pesquisa 02*. Elaborado pelo autor.
- D03. (2020). Consentimento do Compliance e Código de Conduta da Empresa XYZ. In *Documento de Pesquisa 03*. Elaborado pelo autor.
- D04. (2020). Termo de Consentimento dos Entrevistados da Empresa XYZ. In *Documento de Pesquisa 04*. Elaborado pelo autor.
- D05. (2020). Apresentação de Resultados Financeiros da Empresa XYZ. In *Documento de Pesquisa 05*. Elaborado pelo autor.
- D07. (2020). D07 - Cultura de inovação. *Documento de Pesquisa 07*.
- D08. (2020). D08 - Intranet. *Documento de Pesquisa 08*.
- D09. (2020). D09- Incentivos de longo prazo. *Documento de Pesquisa 09*.
- D10. (2020). D10 - Ações de empresas no exterior poderão ser negociadas a partir de 22/10 pelo investidor pessoa física. *Documento de Pesquisa 10*.
- D11. (2020). D11 - Programa de aceleração parceiro. *Documento de Pesquisa 11*.
- D12. (2020). D12 - Confira as startups finalistas do Pitch Corporate. *Documento de Pesquisa 12*.
- D13. (2020). D13 - SUSEP homologa XYZ para o registro de operações do mercado de seguros. *Documento de Pesquisa 13*.
- D14. (2020). D14 - Aquisição da totalidade do capital social. *Documento de Pesquisa 14*. Recuperado de [http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/2020/20200922/1919\\_20.pdf](http://www.cvm.gov.br/export/sites/cvm/decisoes/anexos/2020/20200922/1919_20.pdf)
- D15. (2020). D15- Incentivos de curto prazo. *Documento de Pesquisa 15*.

- Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. (9a ed). Cengage learning.
- Delbecq, A. L., & Filley, A. C. (1974). *Program and project management in a matrix organization: A case study*. (9). Bureau of Business Research and Service, Graduate School of Business.
- Dew, N., Goldfarb, B., & Sarasvathy, S. (2006). Optimal Inertia: When Organizations Should Fail. *Advances in Strategic Management*, 23, 73–99. doi: 10.1016/S0742-3322(06)23003-1
- Dias, M. R. (2018). *Competindo com inteligência e ambidestria: um estudo de reestruturação inteligente para uma companhia do setor de telecomunicações*. (Dissertação de Mestrado). Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil. Recuperado de <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/25873>
- Duncan, R. B. (1976). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. *The Management of Organization Design*, 1(1), 167–188.
- Eden, C., Ackermann, F., & Cropper, S. (1992). The analysis of cause maps. *Journal of Management Studies*, 29(3), 309–324. doi: 10.1111/j.1467-6486.1992.tb00667.x
- Ederer, F., & Manso, G. (2013). Is pay for performance detrimental to innovation? *Management Science*, 59(7), 1496–1513. doi: 10.1287/mnsc.1120.1683
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building Theories from Case Study Research. *The Academy of Management Review*, 14(4), 532–550. doi: 10.5465/amr.1989.4308385
- Eisenhardt, K. M., & Tabrizi, B. N. (1995). Accelerating adaptive processes: Product innovation in the global computer industry. *Administrative Science Quarterly*, 40(1), 84–110. doi: doi.org/10.2307/2393701
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 25(1), 154–177. Recuperado de <https://journals.aom.org/doi/full/10.5465/amr.2000.2791608> doi: 10.5465/amr.2000.2791608
- Galbraith, J. R. (1973). *Designing complex organizations*. Addison-Wesley Longman Publishing Co., Inc. Recuperado de [https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing\\_complex\\_organizations](https://openlibrary.org/books/OL5291657M/Designing_complex_organizations).
- Galbraith, J. R. (1974). Organization Design: An Information Processing View. *Interfaces*, 4(3), 28–36. Recuperado de <https://pubsonline.informs.org/doi/10.1287/inte.4.3.28> doi: 10.1287/inte.4.3.28
- Ghemawat, P., & Ricart Costa, J. E. I. (1993). The organizational tension between static and dynamic efficiency. *Strategic Management Journal*, 14(2), 59–73. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250141007> doi: 10.1002/smj.4250141007
- Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209–226. doi: doi.org/10.2307/20159573

- Godoy, A. S. (1995). Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, 35(3), 20–29. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rae/v35n3/a04v35n3.pdf> doi: 10.1590/s0034-75901995000300004
- Gordon, J., Liedtke, N., & Timelin, B. (2016). Now new next: How growth champions create new value. *Mckinsey & Company, NY*. [Online]. [Viitattu 13.9. 2017]. Saatavilla Internetissä Osoitteesta. Recuperado de <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/now-new-next-how-growth-champions-create-new-value>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41166664> doi: 10.2307/41166664
- Guedes, L., & Serio, L. Di. (2010). Inovação Na Organização Ambidestra: estudo de caso em um Centro de Medicina Diagnóstica. *Simpoi.Fgvsp.Br*, 2002. Recuperado de [http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013\\_T00482\\_PCN17037.pdf](http://www.simpoi.fgvsp.br/arquivo/2013/artigos/E2013_T00482_PCN17037.pdf)
- Gupta, A. K., Smith, K. G., & Shalley, C. E. (2006). The Interplay between Exploration and Exploitation. *Academy of Management Journal*, 49(4), 693–706. doi: 10.5465/amj.2006.22083026
- Hatzakis, E. D., Nair, S. K., & Pinedo, M. (2010). Operations in financial services - An overview. *Production and Operations Management*, 19(6), 633–664. doi: 10.1111/j.1937-5956.2010.01163.x
- Kanter, R. M. (2006). Innovation: The classic traps. *Harvard Business Review*, 84(11). doi: 10.1108/sd.2007.05623ead.007
- Khandwalla, P. N. (1972). The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls. *Journal of Accounting Research*, 10(2), 275. doi: 10.2307/2490009
- Kogan, L., Papanikolaou, D., Seru, A., & Stoffman, N. (2012). *Technological innovation, resource allocation*. Recuperado de <https://www.nber.org/papers/w17769> doi: 10.3386/w17769
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). Differentiation and Integration in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 12(1). Recuperado de <https://www.jstor.org/stable/2391211?seq=1> doi: 10.2307/2391211
- Leavitt, H. J. (1964) Applied Organizational Change in Industry: structural, technical & Human Approaches. In W.W. Cooper, H.J. Leavitt and M.W. Shelly II (eds.) *New Perspective of Organization Research*, New York: Wiley, 55-71.
- Lei n. 10.411, de 26 de fevereiro de 2002. Altera e acresce dispositivos à Lei no 6.385, de 7 de dezembro de 1976, que dispõe sobre o mercado de valores mobiliários e cria a Comissão de Valores Mobiliários. Recuperado de [http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/leis/2002/L10411.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/2002/L10411.htm)

- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, 14(S2), 95–112. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/235737533\\_The\\_Myopia\\_of\\_Learning](https://www.researchgate.net/publication/235737533_The_Myopia_of_Learning)  
doi: 10.1002/smj.4250141009
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. doi: 10.1287/orsc.2.1.71
- Martins, E. S., Rosseto, C. R., Lima, N. C., & Penedo, A. S. T. (2014). Comportamento estratégico e ambidestria: um estudo aplicado junto às empresas vinícolas brasileiras. *Revista Brasileira de Gestao de Negocios*, 16(52), 392–415. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rbgn/v16n52/1806-4892-rbgn-16-52-392.pdf>  
doi: 10.7819/rbgn.v16i52.1540
- Merton, R. C. (1990). The financial system and economic performance. In *International Competitiveness in Financial Services*, 5–42. Springer.
- Merton, R. C. (1995). Financial innovation and the management and regulation of financial institutions. *Journal of Banking & Finance*, 19(3–4), 461–481. doi: 10.1016/0378-4266(94)00133-N
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24(9), 934–948. Recuperado de <http://web.a.ebscohost.com.ezproxy.normandie-univ.fr/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=3&sid=88d94b91-047e-44bf-aad6-00bd8eb1a69d%40sessionmgr4009>
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5'S: a synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 26(3), 322–341. doi: 10.1287/mnsc.26.3.322
- Mintzberg, H., Ghoshal, S., Lampel, J., & Quinn, J. B. (2003). *The strategy process: concepts, contexts, cases*. Pearson education.
- Monteiro, J. G. de M. do R., & Vargas, E. R. de. (2018). Estratégia ambidestra em redes de restaurantes: o dilema “Padronização Vs Inovação”. *Revista Alcance*, 25(1), 20-37. Recuperado de <https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/ra/article/view/11504>  
doi: 10.14210/alcance.v25n1(jan/abr).p020-037
- Moura, G. B. de, & Floriani, D. E. (2017). A evolução da ambidestria internacional nas pequenas e médias empresas (PMES). *Revista de Administração FACES Journal*, 16(4), 102–117. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/facesp/article/view/4553/2985>  
doi: 10.21714/1984-6975faces2017v16n4art4553
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=2285704](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=2285704)  
doi: 10.5465/amp.2013.0025
- O'Reilly, C., Harreld, J. B., & Tushman, M. L. (2009). Organizational ambidexterity IBM and emerging business opportunities. *California Management Review*, 51(4), 75–100. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1418194](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1418194)  
doi: 10.2139/ssrn.1418194

- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2004). The ambidextrous organization. *Harvard Business Review*, 82(4), 74-81. Recuperado de <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/15077368/>
- Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. (2005). *Manual de Oslo. Analysis*. 68. Recuperado de [http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual\\_de\\_oslo.pdf](http://www.finep.gov.br/images/a-finep/biblioteca/manual_de_oslo.pdf)
- Omarova, S. T. (2019). New tech v. new deal: fintech as a systemic phenomenon. *Yale Journal on Regulation*, 36(2), 735-793. Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3224393](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3224393)  
doi: 10.2139/ssrn.3224393
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1044500516000172>  
doi: 10.1016/j.mar.2016.02.001
- Popadiuk, S., & Nishimura, C. dos S., (2013). Exploração e exploração individuais e prontidão para tecnologia. 14(4), 119-139. Recuperado de <http://www.fumec.br/revistas/pretexto/article/view/1854/Artigo%207>  
doi: 10.21714/pretexto.v14i4.1854
- Porter, M. E. (1985). Creating and sustaining superior performance. *Competitive Advantage*, 167, 167-206.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, December, 61-78. Recuperado de [https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS\\_Reading+1.4.pdf](https://iqfystage.blob.core.windows.net/files/CUE8taE5QUKZf8ujfYIS_Reading+1.4.pdf)
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0149206308316058>  
doi: 10.1177/0149206308316058
- Ritchie, J.; Lewis, J. (2003). (Eds.). *Qualitative research practice: a guide for social science students and researchers*. London: Sage Publications.
- Rodriguez, R. P., & Hechanova, M. R. M. (2014). A Study of Culture Dimensions, Organizational Ambidexterity, and Perceived Innovation in Teams. *Journal of Technology Management and Innovation*, 9(3), 21-33. Recuperado de <https://www.jotmi.org/index.php/GT/article/view/1461>  
doi: 10.4067/s0718-27242014000300002
- Rugman, A. M., & Verbeke, A. (1994). *Generic strategies in global competition*. Emerald Group Publishing Limited.
- Schumpeter, J. A. (1934). The Theory of Economic Development: an inquiry into profits, credit, interest, and the business cycle. *Social Science Electronic Publishing*, 25(1). Recuperado de [https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=1496199](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1496199)

- Severgnini, E., Galdamez, E. V. C., & Vieira, V. A. (2019). Efeitos do Exploration, Exploitation e Ambidestria no Desempenho das Organizações de Software. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(1), 111–134. Recuperado de <https://www.scielo.br/pdf/rac/v23n1/1982-7849-rac-23-01-0111.pdf> doi: 10.1590/1982-7849rac2019170330
- Sharpe, B., Hodgson, A., Leicester, G., Lyon, A., & Fazey, I. (2016). Three horizons: a pathways practice for transformation. *Ecology and Society*, 21(2), 47. Recuperado de <https://www.ecologyandsociety.org/vol21/iss2/art47/>
- Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. *Journal of Management Studies*, 46(5), 864–894. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00841.x
- Spicer, D. P. (2011). Changing culture: A case study of a merger using cognitive mapping. *Journal of Change Management*, 11(2), 245–264. Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/14697017.2010.550266> doi: <https://doi.org/10.1080/14697017.2010.550266>
- Stubbart, C. I., & Knight, M. B. (2006). The case of the disappearing firms: Empirical evidence and implications. In *Journal of Organizational Behavior*, 27(1), 79–100. doi: 10.1002/job.361
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.640>
- Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. Recuperado de <https://journals.sagepub.com/doi/10.2307/41165852> doi: 10.2307/41165852
- Vargas, L., & Silveira-Martins, E. (2017). Orientação empreendedora e ambidestria organizacional: uma pesquisa com profissionais de TI. *Revista Organizações Em Contexto*, 195–218. Recuperado de <https://www.metodista.br/revistas/revistas-metodista/index.php/OC/article/view/7174>
- Carmo, H. Vital do (2018). *Ambidestria Organizacional como Estratégia de Inovação : um Estudo de Caso no Setor de Mineração*. (Dissertação de Mestrado). Faculdade de Ciências Empresariais, Belo Horizonte, MG, Brasil. Recuperado de [https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/100/haroldo\\_mes\\_adm\\_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.fumec.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/100/haroldo_mes_adm_2018.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Wang, C. L., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: A comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), 58–76. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x> doi: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x

- Wiggins, R. R., & Ruefli, T. W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10), 887–911. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.492>  
doi: 10.1002/smj.492
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Zhu, K., Kraemer, K. L., Xu, S., & Dedrick, J. (2004). Information technology payoff in E-Business environments: An international perspective on value creation of E-Business in the financial services industry. *Journal of Management Information Systems*, 21(1), 17–54.  
Recuperado de <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/07421222.2004.11045797>  
doi: 10.1080/07421222.2004.11045797