

**UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS - UNISINOS
UNIDADE ACADÊMICA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
NÍVEL DOUTORADO**

PRISCILA PAGLIARINI SARTORI

**EQUILÍBRIO DINÂMICO ENTRE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION*:
AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO
Uma abordagem processual em uma empresa de serviços**

Porto Alegre

2022

PRISCILA PAGLIARINI SARTORI

**EQUILÍBRIO DINÂMICO ENTRE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION*:
AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO
Uma abordagem processual em uma empresa de serviços**

Tese apresentada como requisito parcial para obtenção do título de Doutora em Administração, pelo Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Orientador: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido

Porto Alegre

2022

S251e Sartori, Priscila Pagliarini

Equilíbrio dinâmico entre *exploration e exploitation* : ambidestria organizacional e inovação : uma abordagem processual em uma empresa de serviços / por Priscila Pagliarini Sartori. – 2022.

211 f. : il.; 30 cm.

Tese (doutorado) — Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2022.

Orientação: Prof. Dr. Ivan Lapuente Garrido.

1. *Exploration*. 2. *Exploitation*. 3. Ambidestria organizacional. 4. Inovação. 5. *Open banking*. I. Título.

Catálogo na Fonte:

Bibliotecária Vanessa Borges Nunes - CRB 10/1556

PRISCILA PAGLIARINI SARTORI

EQUILÍBRIO DINÂMICO ENTRE *EXPLORATION* E *EXPLOITATION*: AMBIDESTRIA
ORGANIZACIONAL E INOVAÇÃO

Uma abordagem processual em uma empresa de serviços

Tese apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Doutora em
Administração, pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da Universidade
do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS.

Aprovada em ____ / ____ / ____.

BANCA EXAMINADORA

Prof^o. Dr. Ivan Lapuente Garrido – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof^a. Dra. Janaína Ruffoni Trez – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof^a. Dra. Yeda Swirski de Sousa – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof^a. Dra. Kadígia Faccin – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

Prof^o. Dr. Sílvio Bitencourt da Silva – Universidade do Vale do Rio dos Sinos - UNISINOS

À fé.

RESUMO

Os temas abordados nesta tese foram o equilíbrio dinâmico entre *exploration* e *exploitation* (*ExE*), ambidestria organizacional e inovação. A relevância do estudo está na redução da lacuna de conhecimento, que ainda busca compreender como o balanço entre (*ExE*), enquanto diferentes dimensões da atividade organizacional que resultam em diferentes tipos de inovação, é alterado ao longo do tempo e quais fatores que alteram esse equilíbrio, refletindo um paradoxo essencial da vida organizacional, além de um desafio estratégico e gerencial nas empresas. Foi desenvolvido um estudo de caso único, qualitativo e de abordagem processual, com resultados gerados de forma indutiva em uma análise longitudinal. A escolha do caso baseou-se em critérios intencionais, levando à escolha de uma empresa de serviços financeiros brasileira inovadora. O processo de transformação digital analisado compreendeu as mudanças trazidas pelo modelo de atuação *open banking*, levando à integração de novos modelos de negócios na empresa. Apresenta-se como resultante um modelo explicativo do processo, descrevendo suas fases, caracterizadas por categorias e dimensões, que deram origem a um sistema de mecanismos de adaptação e soluções organizacionais capazes de explicar o equilíbrio dinâmico entre *ExE* ao longo do tempo e o alcance da capacidade ambidestra. Ao integrar a teoria estabelecida à teoria emergente, foram construídas cinco proposições que, agregadas ao sistema de mecanismos de adaptação e soluções organizacionais e ao processo, geraram o modelo teórico emergente. Emergiram ainda as contribuições gerenciais, associando o direcionamento estratégico, capacidade de inovação e o modelo de governança como caminhos para aplicação prática do modelo emergente.

Palavras-Chave: *exploration, exploitation, ambidestria organizacional, inovação, open banking.*

ABSTRACT

The topics covered in this thesis are the dynamic balance between exploration and exploitation (ExE), organizational ambidexterity and innovation. The relevance of the study lies in the reduction of the knowledge gap, which still seeks to understand how the balance between ExE – as aspects of organizational activity which result in several types of innovation – changes over time and what factors alter such balance, reflecting an essential paradox of organizational life, as well as a strategic and managerial challenge. A single qualitative, procedural approach case study was developed, and results were generated inductively in a longitudinal analysis. The case study were chosen based on intentional criteria, leading to the choice of a innovative Brazilian financial services company. The digital transformation process analyzed included the changes brought about by the open banking model, leading to the integration of new business models in the company. An explanatory model of the process is presented as a result, describing its phases, characterized by categories and dimensions. They also originated a system of adaptation mechanisms and organizational solutions capable of explaining the dynamic balance between exploration and exploitation over time, enabling the company to implement the ambidexterity. By integrating the established theory to the emerging theory, five propositions were built. These propositions, added to the system of adaptation mechanisms and organizational solutions and to the process, generated the emerging theoretical model. Thus, managerial contributions also emerged, associating strategic direction, capacity for innovation and governance model as paths for the practical application of the emerging model.

Keywords: exploration, exploitation, organizational ambidexterity, innovation, digital transformation, open banking.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Definições de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	26
Figura 2 - <i>Exploration</i> e <i>exploitation</i> na perspectiva de <i>continuum</i>	32
Figura 3 - Efeito da inter-relação entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no desempenho	34
Figura 4 - Inovação em <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	37
Figura 5 - Mapa da inovação	61
Figura 6 - Mapa conceitual.....	69
Figura 7 - Fases e procedimentos da pesquisa.....	70
Figura 8 - Períodos abordados na coleta de dados.....	82
Figura 9 - Estrutura de organização dos dados.....	90
Figura 10 - Blocos de construção da transformação digital	95
Figura 11 - Sistema Financeiro Nacional (SFN)	96
Figura 12 - Tipos de bancos no SFN	98
Figura 13 - <i>Fintechs</i> no Brasil	99
Figura 14 - Evolução tecnológica na indústria financeira brasileira	100
Figura 15 - Evolução do mercado financeiro brasileiro	101
Figura 16 - Principais mudanças regulatórias que impactaram a indústria financeira brasileira	102
Figura 17 - Fontes de receitas de bancos tradicionais impactadas pela atuação de <i>fintechs</i> e outros <i>players</i> digitais.....	103
Figura 18 - Investimentos em tecnologia no Brasil e no mundo	105
Figura 19 - Volume de transações bancárias por canal de atendimento em 2020.....	106
Figura 20 - Inovação na indústria bancária	107
Figura 21 - Organograma da área estratégica – banco X	109
Figura 22 - Governança corporativa e processo de tomada de decisão.....	111
Figura 23 - Fases do <i>open banking</i> no Brasil	145
Figura 24 - O <i>open banking</i> no mundo.....	147
Figura 25 - Modelos e atributos de <i>APIs</i>	148
Figura 26 - Evolução na quantidade de parceiros e <i>APIs</i>	151
Figura 27 - Mapa temporal do processo <i>open banking</i>	157
Figura 28 - Modelo teórico explicativo do processo	175
Figura 29 - Sistema de mecanismos de adaptação e soluções organizacionais para o equilíbrio dinâmico entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> (<i>ExE</i>).....	183

Figura 30 - Modelo teórico emergente	189
Figura 31 - Modelo de contribuições gerenciais	194

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Capacidades e comportamentos em <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	27
Quadro 2 - Relações entre as dimensões <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	35
Quadro 3 - Percepção e gerenciamento de tensões em diferentes níveis organizacionais	41
Quadro 4 - Modelos de ambidestria organizacional	51
Quadro 5 - Conceitos de ambidestria organizacional	53
Quadro 6 - Síntese dos resultados de estudos que analisaram a relação entre ambidestria e desempenho	55
Quadro 7 - Estudos sobre ambidestria e inovação	62
Quadro 8 - Pesquisas realizadas na <i>Web of Science</i> para identificação da lacuna teórica	71
Quadro 9 - Métodos para estudos qualitativos de processos estratégicos	73
Quadro 10 - Estratégias para <i>sensemaking</i> em pesquisas de abordagem processual	74
Quadro 11 - Fases e passos da <i>grounded theory</i>	77
Quadro 12 - Paradigmas alternativos de pesquisa	78
Quadro 13 - Entrevistas intensivas realizadas	83
Quadro 14 - Textos existentes analisados	85
Quadro 15 - Critérios de confiabilidade da pesquisa	90
Quadro 16 - Instituições autorizadas por segmento	97
Quadro 17 - Percebendo um novo ambiente: digital	115
Quadro 18 - Ações, soluções organizacionais e resultados da fase 1 - “ <i>movendo a organização para o digital</i> ”	125
Quadro 19 - Construindo um ambiente de inovação em toda a organização	127
Quadro 20 - Ações, soluções organizacionais e resultados da fase 2 - “ <i>Construindo um ambiente de inovação em toda a organização</i> ”	141
Quadro 21 - Integrando um novo modelo de negócio – <i>Open banking</i>	143
Quadro 22 - Ações, soluções organizacionais e resultados da fase 3 - “ <i>Integrando um novo modelo de negócio – Open banking</i> ”	162
Quadro 23 - Categorias transversais: processos comuns a todas as fases	165

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Contextualização do problema de pesquisa	14
1.2 Objetivos da tese	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Específicos	19
1.3 Justificativa e Delimitação	20
2 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL	25
2.1 <i>Exploration</i> e <i>exploitation</i>: as duas dimensões da atividade organizacional	25
2.2 O balanço entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	29
2.2.1 A visão de <i>continuum</i>	29
2.2.2 A visão ortogonal	32
2.3 <i>Exploration</i>, <i>Exploitation</i> e Inovação	36
2.4 As tensões entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	38
2.4.1 A visão paradoxal	39
2.5 Antecedentes da ambidestria organizacional	43
2.5.1 Modelos de ambidestria organizacional: gerenciando as tensões entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	44
2.6 Capacidade de ambidestria organizacional: resultados a partir de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>	53
2.6.1 Desempenho superior, crescimento e sustentabilidade em longo prazo	54
2.6.2 Ambidestria e Inovação	56
3 MÉTODO	70
3.1 Etapa 1 – Desenvolvimento conceitual e metodológico	71
3.1.1 Identificação da lacuna teórica, problematização e revisão de literatura	71
3.1.2 Escolha do método	72
3.1.3 Estratégias de pesquisa na abordagem processual.....	74
3.2 Etapa 2 – Escolha do caso	79
3.3 Etapa 3 – Coleta de dados	80
3.3.1 Períodos abordados na pesquisa	80
3.3.2 Entrevistas Intensivas	82
3.3.3 Documentos	84
3.4 Etapa 4 – Análise e apresentação dos dados	87

3.5 Critérios de confiabilidade	90
4 RESULTADOS	92
4.1 Transformação digital: antecedentes contextuais	92
4.1.1 Transformação digital: conceitos, competitividade e organizações	93
4.1.2 A indústria financeira brasileira: estrutura, conceitos e cenário em transformação	96
4.2 Fase 1 - Movendo a organização para o digital	108
4.2.1 Banco X, uma empresa em transformação: estrutura e características.....	108
4.2.2 Percebendo um novo ambiente de negócios: digital	112
4.2.3 Variações da dimensão “ <i>movendo a organização para o digital</i> ”	117
4.3 Fase 2 - Construindo um ambiente de inovação em toda a organização.....	126
4.3.1 Banco X, uma empresa em transformação: estrutura e características.....	129
4.3.2 Experimentando novas práticas na organização	131
4.3.3 Institucionalizando o processo de inovação	132
4.3.4 Variações da dimensão “ <i>construindo um ambiente de inovação em toda a organização</i> ”	134
4.4 Fase 3 – Integrando novos modelos de negócios – <i>Open banking</i>.....	142
4.4.1 Desenvolvendo novos modelos de negócios	144
4.4.1.1 <i>Open banking</i> : inovação na indústria financeira	144
4.4.1.2 Desenvolvendo um novo modelo de negócio - Projeto <i>Open Banking</i>	149
4.4.2 Estruturação do modelo: operacional, negocial e regulatório	153
4.4.3 Buscando uma identidade digital no <i>open banking</i>	154
4.4.4 Variações da dimensão “ <i>Integrando um novo modelo de negócio – Open banking</i> ” ...	157
4.5 Categorias transversais: mecanismos de adaptação e soluções organizacionais	163
4.5.1 Alinhando e realinhando estratégias e práticas.....	168
4.5.2 Transformando práticas na organização	170
4.5.3 Transformando a cultura na organização.....	171
4.5.4 Percebendo e resolvendo tensões	172
4.6 Modelo teórico explicativo do processo	173
4.7 Contribuições da pesquisa	176
4.7.1 Contribuições teóricas e proposições	177
4.7.2 Contribuições gerenciais.....	190
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	195
5.1 Limitações da pesquisa.....	198
5.2 Sugestões para estudos futuros.....	199

REFERÊNCIAS	201
--------------------------	------------

1 INTRODUÇÃO

Esta tese aborda como temas centrais a ambidestria organizacional e a inovação. A ambidestria é definida como a capacidade organizacional em equilibrar as dimensões de atividades tidas como *exploration* e *exploitation*¹, permitindo a competição tanto em mercados em que a flexibilidade, a autonomia e a experimentação são necessárias, com foco em resultados de longo prazo, quanto em mercados em que a eficiência, o controle e a melhoria incremental são necessários, com foco em retornos no curto prazo (O'REILLY e TUSHMAN, 2013).

Exploration e *exploitation* são compreendidas como duas dimensões de atividades distintas no contexto das organizações. *Exploration* relaciona-se com a experimentação de novas alternativas, busca, incertezas, variabilidade e descoberta, aspectos relacionados à inovação radical, ou com maior grau de impacto nos negócios, com retornos incertos e de longo prazo. Já *exploitation* corresponde ao aprimoramento e à ampliação das competências existentes na organização, com retornos mais previsíveis e, geralmente, relacionados à inovação incremental (MARCH, 1991; TUSHMAN e O'REILLY, 1996).

Com base nesta distinção, Levinthal e March (1993) argumentaram que o problema básico enfrentado por uma organização consiste em dedicar recursos suficientes para *exploitation*, garantindo a viabilidade atual do negócio e, ao mesmo tempo, dedicar recursos suficientes para *exploration*, garantindo a viabilidade futura. A literatura sugere que em um ambiente de competição intensa e baseada em inovações, a organização deve orientar-se estrategicamente para o novo, visando sustentabilidade, e ao mesmo tempo manter-se competitiva nos negócios tradicionais, visando vantagens no curto prazo, o que demanda capacidades de ambidestria e inovação (BIRKINHAW, ZIMMERMAN e RAISH, 2016; O'REILLY e TUSHMAN, 2016).

O que é conhecido sobre ambidestria e inovação nas organizações, em síntese, é: (i) há uma relação positiva entre ambidestria e desempenho, em que empresas desenvolvem tanto inovações descontínuas na dimensão *exploration*, quanto incrementais na dimensão de *exploitation*, apoiadas em estruturas descentralizadas, cultura em comum e suporte da liderança (TUSHMAN e O'REILLY, 1996); (ii) o contexto da empresa afeta a ambidestria, como uma habilidade em desenvolver ambos alinhamento e adaptabilidade, simultaneamente, impactando o desempenho (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004); e (iii) a interação entre estratégias de

¹ Optou-se nesta pesquisa pela utilização dos termos originais propostos por March (1991), na língua inglesa, para denominação das duas dimensões da atividade organizacional.

inovação em *exploration* e *exploitation* é positivamente associada ao crescimento nos negócios (HE e WONG, 2004).

Tais conclusões suportaram o avanço do conhecimento sobre a relação entre *exploration*, *exploitation*, ambidestria e inovação. Pesquisas recentes analisaram esta relação (ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018; O'REILLY e BINNS, 2019; CAMPANELLA et al., 2020, por exemplo), com foco em fatores contextuais, como o papel da liderança, na interação entre *exploration* e *exploitation* como dimensões que produzem diferentes tipos de inovação, permitindo às organizações serem inovadoras e flexíveis sem comprometer sua estabilidade e eficiência (KHAN e MIR, 2019; SIMSEK, 2009).

Entretanto, Zimmermann, Raish e Cardinal (2018) apontaram que ainda pouco se sabe sobre como ocorre a implementação da ambidestria e, para tanto, um avanço baseado em pesquisas é necessário para uma compreensão mais aprofundada sobre este processo na prática organizacional. As considerações de Benitez, Llorens e Braojo (2018) corroboraram com esta perspectiva, visto que para os autores compreender como e por que algumas empresas têm proficiência em *exploration* e *exploitation* corresponde a um problema de pesquisa na fronteira do conhecimento.

1.1 Contextualização do problema de pesquisa

Para o alcance da capacidade ambidestra, as organizações precisam ser hábeis em equilibrar *exploration* e *exploitation* (BIRKINSHAW et al., 2016), como diferentes dimensões da atividade organizacional (MARCH, 1991). Reforçando as diferenças entre as duas dimensões, *exploration* implica o desenvolvimento de novos conhecimentos, experimentação, promovendo a variação necessária para inovações com maior grau de impacto no negócio, enquanto *exploitation* compreende atividades que permitem a ampliação do conhecimento atual da empresa, a busca pela eficiência, bem como inovações incrementais (ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009).

A partir desta delimitação, *exploration* e *exploitation* são consideradas dimensões distintas de atividades, com diferentes objetivos, em que a execução simultânea por parte da organização, unidade de negócio, equipe ou mesmo no nível do indivíduo gera um conjunto de tensões (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). Essas tensões baseiam-se na alocação de recursos, em maior ou menor grau em favor de um conjunto de atividades em detrimento de outro, ou mesmo em uma lógica de equilíbrio, são determinadas por uma visão de curto prazo em contraponto a uma visão de longo prazo, no que se refere à performance, e

pela busca de uma condição de estabilidade e previsibilidade em oposição a uma busca por adaptabilidade frente à dinâmica de mercado (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Essas tensões mostram-se persistentes ao longo do tempo nas organizações, sendo resolvidas com base em mecanismos de gestão capazes de acomodar a prática de *exploration* e *exploitation* de forma simultânea e reaparecendo em processos que exigem mudanças como respostas estratégicas (BIRKINSHAW et al., 2016; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018).

A visão paradoxal vem oferecendo uma lente teórica útil para a análise sobre como as tensões entre *exploration* e *exploitation* persistem ao longo do tempo e sobre como podem ser resolvidas na prática organizacional (PUTNAM, FAIRHURST e BANGHART, 2016). A complexidade e a dinâmica competitiva no ambiente de negócios são fatores determinantes para o gerenciamento dos paradoxos estratégicos, ou seja, pares de imperativos que em determinado momento podem ser concorrentes, mas que devem ser conciliados na organização, seguindo a lógica da ambidestria (BIRKINSHAW et al., 2016).

Essa perspectiva requer em uma visão dinâmica quanto ao equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016) na organização. O estudo de dinâmicas implica a análise de movimentos, bem como da ação de fatores que produzem ou modificam tais movimentos. A exemplo disto, Cao, Gedajlovic e Zhang (2009) exploraram essas diferentes visões da ambidestria, como equilibrada e combinada, destacando os efeitos potencialmente positivos de *exploitation* em *exploration*, em que um alto grau de esforço em *exploitation* pode melhorar a eficácia de uma empresa em *exploration*. Na mesma linha, Lavie, Stettner e Tushman (2010) destacaram a relação potencialmente positiva entre *exploration* e *exploitation*, em uma lógica de inter-relação (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016), no que se refere à aplicação do conhecimento adquirido e sua integração à operação da empresa.

Como forma de análise desta dinâmica, considerou-se um avanço teórico em relação ao conhecimento sobre ambidestria organizacional (BIRKINSHAW et al., 2016) a compreensão sobre as diferenças entre paradoxo, dilema e dialética apresentada por Smith e Lewis (2011), o que trouxe luz aos desafios cognitivos enfrentados pelos líderes na resolução de imperativos concorrentes. Em síntese, dilemas envolvem a competição entre escolhas, com prós e contras para cada uma delas e a dialética consiste em um processo contínuo de resolução de escolhas concorrentes (SMITH e LEWIS, 2011). Já os paradoxos, são vistos como elementos contraditórios, porém inter-relacionados, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo (SMITH e LEWIS, 2011). Essa perspectiva argumenta que, em longo prazo, a

sustentabilidade requer esforços contínuos para atender, integrar ou acomodar demandas múltiplas e/ou divergentes (SMITH e LEWIS, 2011; SMITH 2014).

Dado o cenário em que paradoxos precisam ser gerenciados para sobrevivência e desempenho superior das empresas ao longo do tempo, no campo de teoria das organizações, a lógica de separação estrutural de demandas conflitantes, que são dissociadas e colocadas em unidades separadas para o alcance da ambidestria (HE e WONG, 2004; DE VISSER et al. 2010), foi dando lugar a lógicas alternativas, como a ambidestria contextual (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; BIRKINSHAW et al., 2016; WINTERHALTER, ZESCHKY e GASSMANN, 2016; KNIGHT e PAROUTIS, 2017, por exemplo), pelo gerenciamento de tensões em uma única unidade, e ambidestria sequencial (BOUMGARDEN, NICKERSON e ZENGER, 2012), em que as atividades conflitantes são faseadas ao longo do tempo.

Essa evolução tornou-se essencial para a interpretação da ambidestria pela lente paradoxal (BIRKINSHAW et al., 2016). É reconhecido que a busca pela ambidestria se baseia em um esforço contínuo e dinâmico para o gerenciamento de diferentes tensões em diferentes níveis (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). A visão paradoxal considera a complexidade da vida organizacional, superando visão simplificada em que predominava a polarização entre *exploration* e *exploitation*, sugerindo que as tensões podem ser vistas como persistentes, exigindo a articulação entre *exploration* e *exploitation* em um estado de equilíbrio dinâmico (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

Pesquisas recentes seguiram nesta direção. Knight e Paroutis (2017) analisaram o papel dos líderes na percepção de tensões paradoxais, destacando um modelo de equilíbrio dinâmico de organização. Rosing e Zacher (2017) apontaram que, no nível do indivíduo, a ambidestria torna-se particularmente relevante para o desempenho inovador. Tal como apontado por Wilden et al. (2018), pesquisas sobre ambidestria organizacional e o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* continuam sendo desenvolvidas porque incorporam um paradoxo essencial que ainda carece de uma solução objetiva.

Nesse sentido, investigar quais são os mecanismos que permitem às empresas ajustar seus níveis de *exploration* e *exploitation*, frente às condições ambientais, bem como elucidar qual é a dinâmica pela qual os níveis de *exploration* e *exploitation* são ajustados ao longo do tempo, mostra-se ainda uma lacuna a ser explorada pela pesquisa contemporânea sobre ambidestria organizacional (WILDEN et al., 2018). Conforme destacado por Ahmadi et al. (2017), as organizações podem variar em sua capacidade de lidar com os desafios inerentes à busca simultânea por *exploration* e *exploitation*. Os autores destacaram ainda, neste mesmo estudo, o papel dos gestores em facilitar a coexistência de *exploration* e *exploitation*,

oferecendo suporte aos membros da organização para se afastarem das rotinas existentes, alocando recursos e implementando estruturas organizacionais diferenciadas.

Em consonância, Zimmermann, Raish e Cardinal (2018) destacaram dois possíveis caminhos para a construção do conhecimento sobre ambidestria. O primeiro, baseia-se em soluções organizacionais, ou modelos de ambidestria, que podem ser contextuais (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004) ou estruturais (DE VISSER et al., 2010), dinâmicos ou estáticos, respectivamente, em que a tensão entre *exploration* e *exploitation* pode ser resolvida, ao menos em parte. Por outro lado, o segundo caminho baseia-se na visão de paradoxo organizacional, em que essa tensão pode se apresentar temporariamente resolvida, porém persiste ao longo do tempo, reaparecendo em estágios posteriores (SCHAD et al., 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018).

Embora a literatura apresente evidências a respeito da relação de complementariedade entre *exploration* e *exploitation* enquanto diferentes dimensões de atividades que resultam em diferentes tipos de inovação (GUISADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017), Piao e Zajac (2016), por exemplo, analisaram como *exploitation* pode impedir ou impulsionar *exploration*. Os resultados desta pesquisa demonstraram que a dinâmica subjacente entre *exploration* e *exploitation* não se apresenta nem totalmente concorrente, nem totalmente complementar, mas como uma combinação de ambas, apontando como solução para um estado de equilíbrio, o esforço contínuo das empresas em impulsionar a complementariedade ao longo da dinâmica competitiva.

A partir de tais resultados, Piao e Zajac (2016) destacaram que, ao considerar a potencial multiplicidade de *exploration*, evidencia-se a necessidade de novas pesquisas que considerem tanto a relação existente entre *exploration* e *exploitation*, quanto a questão de equilíbrio entre elas, bem como os esforços ambidestros para essa combinação. Assim, uma questão fundamental para a pesquisa em ambidestria aponta para uma compreensão menos focada em como resolver tensões e mais direcionada para a construção de sinergia entre *exploration* e *exploitation* (RAISH e BIRKINSHAW, 2008; SIMSEK et al., 2009; PIAO e ZAJAC, 2016).

Somado a este cenário, outra lacuna identificada na literatura é a compreensão sobre a inovação em serviços, visto que grande parte dos estudos aborda as dimensões de *exploration*, *exploitation* e ambidestria no contexto de indústrias de manufatura. Piao e Zajac (2016) destacaram em suas conclusões que permanece uma questão em aberto se diferentes setores ou indústrias exibem padrões diferentes de interações entre *exploration* e *exploitation*. Além disso, de acordo com Lin et al. (2017) o comportamento para a inovação é diferente em empresas de manufatura e de serviços, sendo essa uma questão a ser examinada em trabalhos futuros.

Em síntese, dadas as oportunidades de contribuição para o avanço do conhecimento sobre a relação entre *exploration* e *exploitation*, ambidestria e inovação, enquanto processos dinâmicos e paradoxais, tendo como base as lacunas apresentadas nesta introdução, emergiu a questão de pesquisa: *como o balanço entre exploration e exploitation, enquanto dimensões da atividade organizacional que resultam em diferentes tipos de inovação, é alterado ao longo do tempo e quais são os fatores que alteram esse equilíbrio?*

Na busca por respostas para esta questão, destaca-se que, em termos de inovações, o dinamismo ambiental vem sendo associado positivamente à inovação ambidestra (SOTO-ACOSTA, POPA e MARTINEZ-CONESA, 2018), e que nesse processo, as mudanças tecnológicas trazem desafios tanto para a adaptação organizacional, quanto para a construção e sustentação de vantagem competitiva ao longo de uma nova trajetória (PATEL e HUSAIRI, 2018). Em ambientes com maiores níveis de incerteza em relação ao contexto da indústria, a ambidestria organizacional mostrou-se mais importante no setor de serviços e alta tecnologia, em comparação ao setor de manufatura. Uma possível explicação está relacionada ao elevado nível de dinamismo ambiental em serviços intensivos em conhecimento e indústrias de alta tecnologia (O'REILLY e TUSHMAN, 2013).

Nesses mercados, considerados mais dinâmicos, as empresas precisam buscar continuamente novas oportunidades (*exploration*), além de explorar os recursos existentes (*exploitation*), visto que a duração de uma vantagem competitiva existente se mostra incerta (O'REILLY e TUSHMAN, 2013). Assim, para o estudo desta problemática, mostra-se instigante e relevante a escolha um campo empírico com tais características.

Atendendo a estes requisitos, o setor de serviços financeiros brasileiro vem apresentando um amplo movimento de transformação, com um aumento do ecossistema² de *startups* intensivas no uso de tecnologia financeira – *fintechs*³ (BACEN, 2018), diversificando assim a oferta de soluções, que em conjunto com os bancos tradicionais e estabelecidos, vêm explorando o uso de novas tecnologias. O foco das inovações tem sido a promoção da melhor experiência do cliente, com a ampliação do uso de canais digitais (FEBRABAN, 2018),

² Como uma construção teórica, um ecossistema de inovação é definido como uma rede de organizações e atores interconectados, conectadas a uma empresa focal ou plataforma, que incorpora participantes tanto do lado da produção quanto do uso, criando e se apropriando de novos valores por meio da inovação (AUTIO e THOMAS, 2014).

³ *Fintechs* são definidas pelo FSB (*Financial Stability Board*), organismo que visa a coordenação de reguladores e demais participantes do mercado financeiro e a implantação de políticas de regulação e supervisão, como “inovações financeiras, habilitadas por tecnologias que podem resultar em novos modelos de negócios, aplicativos, processos ou produtos com efeitos tangíveis nos mercados, nas instituições financeiras e na prestação de serviços financeiros” (2007, p.7, tradução livre). Disponível em <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/R270617.pdf>. Acesso em maio de 2020.

caracterizando um ambiente dinâmico, de intensa competição por inovações e de transformação digital.

Assim como propuseram O'Reilly e Binns (2019), que diante de mudanças disruptivas as empresas podem seguir uma lógica processual para a inovação, Birkinshaw et al. (2016) também utilizaram uma perspectiva processual para investigar como empresas gerenciam dualidades ou paradoxos estratégicos na prática, por meio de uma análise longitudinal detalhada. Essa abordagem representou uma direção para o estudo proposto nesta tese, que analisar, em linhas gerais, como o balanço entre *exploration* e *exploitation* é alterado ao longo do tempo em uma organização, em resposta às mudanças no ambiente, como uma forma de compreender em profundidade a construção de sinergia entre as duas dimensões.

1.2 Objetivos da tese

A partir das lacunas de conhecimento identificadas e do problema de pesquisa exposto, emergiram os objetivos geral, como norteador do estudo e específicos, necessários para seu alcance.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral definido para esta tese consistiu em analisar como o balanço entre *exploration* e *exploitation*, enquanto dimensões da atividade organizacional que resultam em diferentes tipos de inovação, é alterado ao longo do tempo e quais são os fatores que alteram esse equilíbrio.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos que contribuiriam para o alcance do objetivo geral foram:

- (a) Analisar como se constituem as dimensões *exploration* e *exploitation*, em uma empresa de serviços, bem como a natureza de suas interações ao longo do tempo;
- (b) Analisar quais são as principais tensões percebidas para o equilíbrio de *exploration* e *exploitation*, ao longo do tempo em uma empresa de serviços;
- (c) Analisar quais são as soluções organizacionais para o alcance da ambidestria em uma empresa de serviços, tendo em vista as diferentes, estratégias, práticas e

estruturas que permitem sua implementação com diferentes níveis de equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo e que suportam o alcance dessa capacidade;

- (d) Analisar como o balanço entre *exploration* e *exploitation* impacta as inovações com objetivos estratégicos de curto e longo prazos em uma empresa de serviços.

1.3 Justificativa e Delimitação

É reconhecido que a ambidestria organizacional se manifesta como uma capacidade da empresa para a gestão de negócios tradicionais em mercados em que já opera, suportados por tecnologias conhecidas e, ao mesmo tempo, gerar negócios novos, utilizando novas tecnologias (O'REILLY e TUSHMAN, 2008; 2016). Esta capacidade permite a evolução e sustentabilidade da empresa em longo prazo, possibilitando até mesmo a substituição de tecnologias no mercado (BIRKINHAW, ZIMMERMAN e RAISH, 2016; O'REILLY e TUSHMAN, 2016; TAYLOR e HELFAT, 2009).

Em um ambiente competitivo caracterizado por mudanças estruturais incessantes, avanços tecnológicos e hipercompetição, a ambidestria organizacional representa tanto um quadro teórico útil, quanto uma atitude estratégica funcional, que se adequa à natureza dinâmica dos contextos empresariais contemporâneos (CAMPANELLA et al. 2020). Assim, frente à problemática discutida no subcapítulo anterior, baseada nos limites do conhecimento que a literatura apresenta e no que aponta como ainda não respondido, se justifica a realização de uma pesquisa no setor de serviços, mais especificamente na indústria de serviços financeiros brasileira, pelas suas características, que vão ao encontro das aspirações do estudo.

No que se refere à contribuição teórica, o estudo se justifica pelas lacunas apresentadas no subcapítulo anterior, pelo problema que busca investigar e responder. Pesquisas recentes no campo organizacional vêm abordando as relações entre ambidestria e inovação (ROSING e ZACHER, 2017; LI et al., 2018; REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018; LENNERTS, SCHULZE e TOMCZAK, 2020, por exemplo) apontando para uma direção de crescimento deste conhecimento. Porém, tal como destacado por Wilden et al. (2018); Birkinhaw, Zimmerman e Raish (2016), Piao e Zajac (2016), o dinamismo ambiental e as constantes mudanças e evoluções nas formas organizacionais e na gestão, dão origem a uma lacuna ainda a ser preenchida, ao analisar quais são os mecanismos que permitem às empresas ajustar seus níveis de *exploration* e *exploitation*, nestas condições, ao longo do tempo, como um paradoxo essencial na vida organizacional.

Assim, cabe caracterizar o campo empírico escolhido para esta pesquisa, como uma forma de justificar a relevância e, em parte, a originalidade do estudo, bem como a busca por contribuições gerenciais. Evidencia-se nas últimas décadas, uma crescente conscientização sobre a importância da inovação em serviços como um motor para o crescimento econômico (MORRAR, 2014). Em contraponto, observa-se que a noção de inovação se encontra melhor estabelecida no setor de manufatura (HIPP e GRUPP, 2005). Na literatura que trata da relação entre *exploration* e *exploitation*, enquanto dimensões da inovação, esta abordagem não é diferente (LIN et al., 2017).

Presume-se que o processo de inovação em serviços seja, em parte, similar ao processo de inovação de produtos, na medida em que as empresas de serviços também buscam converter ideias criativas em novos serviços, ou em melhorias daqueles existentes (REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018), desempenhando atividades de *exploration* e *exploitation* neste processo (MARCH, 1991). Porém, os serviços são menos tangíveis que os produtos, o que torna a conversão de ideias criativas em novos serviços mais difícil, devido a uma necessidade maior de coordenação e comunicação para a transferência de conhecimentos (REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018). Portanto, há uma carência maior de estudos com foco em inovações no setor de serviços, o que oferece ainda um maior potencial para contribuições originais, teóricas e práticas.

Quanto ao dinamismo ambiental, Tushman e O'Reilly (1996) destacaram que os padrões na evolução organizacional não são únicos. As organizações de sucesso evoluem por meio de um processo com períodos relativamente longos de mudanças incrementais, pontuados por mudanças ambientais e mudanças revolucionárias. Estas descontinuidades podem ser motivadas por evoluções e mudanças na tecnologia, pelos concorrentes, por eventos regulatórios ou mesmo por mudanças significativas nas condições sociais, econômicas e políticas (TUSHMAN e O'REILLY, 1996).

No contexto da indústria de serviços financeiros brasileira há uma série de fatores que a caracterizam como um ambiente propício para o desenvolvimento de estudos abordando tanto a inovação em serviços, como o comportamento ambidestro em ambientes dinâmicos. O cenário competitivo nesta indústria vem sendo impactado por novas tecnologias financeiras implementadas por *fintechs* e *startups*⁴ (BID, 2017, BANCEN, 2018). Estes novos entrantes, trazem em sua essência a competência de perceber com maior rapidez as necessidades dos consumidores e no desenvolvimento de soluções em serviços financeiros. A partir deste cenário,

⁴ *Startups* são definidas como instituições criadas para desenvolver novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza, fortemente apoiadas em inovação e empreendedorismo (RIES, 2012).

emerge uma nova dinâmica competitiva baseada em inovações, novos ecossistemas, e até mesmo novas formas de cooperação para a inovação (FEBRABAN, 2018).

Além disso, fatores como o movimento de transformação digital, com a criação de novos modelos de negócios, em um modelo digital de relacionamento e atendimento aos clientes, embora ainda em conjunto com o modelo tradicional, ou mesmo pela exploração de novas tecnologias que vêm revolucionando processos de negócios (inteligência artificial, computação cognitiva e *analytics*, por exemplo), vêm impactando as organizações estabelecidas como os bancos tradicionais (FEBRABAN, 2018). Assim, a análise da dinâmica entre *exploration* e *exploitation* neste tipo de empresa mostra-se pertinente, como dimensões da atividade organizacional que produzem diferentes resultados de inovação, impactando o desempenho e a sustentabilidade dos negócios ao longo do tempo (MARCH, 1991; HE e WONG, 2004; WILDEN et al., 2018).

Frente a este movimento amplo de transformação digital, que vem se intensificando nos últimos anos em serviços financeiros, tanto pela digitalização de processos com foco na eficiência operacional, quanto pela busca por novos modelos de negócios com foco na ampliação das fontes de receitas e novos mercados, o tema inovação tem ganhado cada vez mais relevância estratégica. Segundo dados da pesquisa de tecnologia bancária (FEBRABAN, 2021), as transações bancárias cresceram 20% no último ano, o *mobile banking* tornou-se o canal dominante, os canais digitais concentraram 9 em cada 10 contratações de crédito e 8 em cada 10 pagamentos de contas, tendo ainda o *Pix* e *Open Banking* como inovações relevantes.

Esse contexto de rápidas e constantes mudanças na indústria financeira, em que manter a eficiência nas operações atuais e ao mesmo tempo buscar eficácia por meio de novas alternativas, instiga a pesquisa sobre organizações ambídestras e inovação. Porém, algumas delimitações mostraram-se necessárias para o desenvolvimento deste estudo, esclarecendo alguns critérios de escolha e delimitações feitas.

O movimento de transformação digital apresenta uma série de eventos e inovações de diferentes tipos e graus de impacto nas empresas e no mercado ao longo do tempo. Por isso, adotou-se uma visão para esse movimento como um contexto amplo, que impulsionou uma série de mudanças, dentre elas o *open banking*, processo analisado como uma inovação específica na indústria financeira e que vem desafiando as empresas estabelecidas e tradicionais a uma nova lógica de criação de valor.

Ainda de acordo com a pesquisa de tecnologia bancária (FEBRABAN, 2021), o *open banking* caracteriza-se como um processo de quebra de paradigmas, inclusive para que as empresas que atuam em todo o ecossistema possam trabalhar em conjunto, com foco na jornada

e na melhor experiência do cliente. Isso implica, por parte das organizações, na criação de novas estratégias, adoção de novas práticas, criação de estruturas, impactando o balanço entre *exploration* e *exploitation* de forma dinâmica, para a implementação desta inovação, também impulsionada por mudanças no ambiente regulatório.

No sistema *open banking*, definido como sistema bancário aberto, em processo de implementação no Brasil, os bancos e as demais instituições que atuam no mercado financeiro operam partindo de pressupostos como a expansão das opções disponíveis para o consumidor, aumento da competitividade, e de que os dados são de propriedade do cliente e não das instituições. Assim, o *open banking* compreende a criação negócios e ecossistemas digitais, por meio da integração de sistemas, permitindo a criação de soluções, aplicativos e serviços que melhorem a interação entre instituições e cliente.

Com base nesse contexto, a escolha de uma instituição financeira tradicional, que apresenta uma estrutura complexa e atuação diversificada nesta indústria, mostrou-se capaz de oferecer os elementos necessários para a investigação proposta. As delimitações que justificam a estrutura de análise adotada nesta tese foram baseadas nos seguintes critérios:

- (i) Comportamento organizacional ao longo do tempo: tendo em vista a escolha de uma instituição financeira tradicional, uma das pioneiras e mais relevantes organizações na indústria de serviços financeiros brasileira, para a análise das mudanças no balanço entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo, e consequentemente, da construção da capacidade ambidestra, optou-se por abranger um período de tempo em que esse comportamento organizacional pudesse ser observado com maior riqueza de informações. Por isso, a transformação digital, embora não tenha sido o único processo em análise, mostrou-se relevante tanto como um contexto de mudanças significativas que exigiram respostas estratégicas por parte da organização, quanto como uma possibilidade de demarcação temporal para a análise;
- (ii) Nível de análise: Inicialmente, estimou-se uma análise em nível organizacional para a compreensão das mudanças no balanço entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo. Porém, com base nos dados coletados, a análise tornou-se multinível, abrangendo assim o comportamento para a inovação nas unidades estratégicas, equipes e até mesmo no nível dos indivíduos;
- (iii) Inovação: é analisada como resultante de *exploration* e *exploitaiton*, apoiada em estratégias, práticas e estruturas que se modificam ao longo do tempo, em resposta às mudanças, caracterizando a capacidade ambidestra da organização.

Neste sentido, dentro da trajetória de transformação digital, optou-se por observar o balanço entre *exploration* e *exploitation* também em uma estrutura menor, como o projeto *open banking*, por ser um dos processos de inovação resultantes da transformação digital mais recentes, para fins analíticos específicos do comportamento organizacional para a inovação.

Esta tese é composta pela seguinte estrutura:

- (i) Capítulo 1, em que são apresentados os temas, lacunas de conhecimento, problema de pesquisa, objetivos, justificativa e delimitação para contextualização da pesquisa;
- (ii) Capítulo 2, base teórico-conceitual, apresentando os conceitos centrais e suas relações, extraídos da revisão de literatura que permitiu o reconhecimento dos limites de conhecimento no campo;
- (iii) Capítulo 3, descrevendo o embasamento para a escolha do método e os procedimentos para o alcance dos resultados;
- (iv) Capítulo 4, em que são demonstrados e discutidos os resultados, bem como as contribuições teóricas e gerenciais;
- (v) Capítulo 5, trazendo as considerações finais, limitações do estudo e sugestões para pesquisas futuras.

2 BASE TEÓRICO-CONCEITUAL

Neste capítulo são apresentados os principais conceitos e construções teóricas identificados na revisão de literatura, tendo em vista os temas centrais e objetivos desta tese. A síntese do campo teórico oferece uma visão geral sobre como a ambidestria organizacional e a inovação vêm sendo analisadas, com base em conhecimentos consolidados, além de demonstrar oportunidades para novas contribuições.

Tendo em vista o método de pesquisa utilizado para o alcance do objetivo desta tese, sendo um estudo de caso com abordagem processual, detalhado no capítulo 3, a obtenção de contribuições teóricas e gerenciais emergiu a partir da análise dos dados, frente à teoria de base. Por isso, na construção da base teórico-conceitual optou-se por uma revisão ampla da literatura, capaz de oferecer subsídios teóricos para o trabalho de campo, não baseada na construção prévia de um modelo, hipóteses ou proposições.

2.1 *Exploration e Exploitation*: as duas dimensões da atividade organizacional

O conceito de ambidestria tem sido utilizado para se referir à capacidade de uma organização em executar, ao mesmo tempo, ações estratégicas diferentes e muitas vezes concorrentes (SIMSEK et al., 2009). Este conceito foi difundido com maior ênfase a partir dos trabalhos de March (1991), em que o autor observou o desafio adaptativo fundamental enfrentado pelas organizações em explorar suficientemente tanto novos recursos e capacidades (*exploration*) quanto recursos e capacidades existentes (*exploitation*), e de Tushman e O'Reilly (1996), em que os autores associaram as dimensões de *exploration* e *exploitation* com o desenvolvimento de inovações tanto radicais quanto incrementais, frente às mudanças de mercado e da tecnologia.

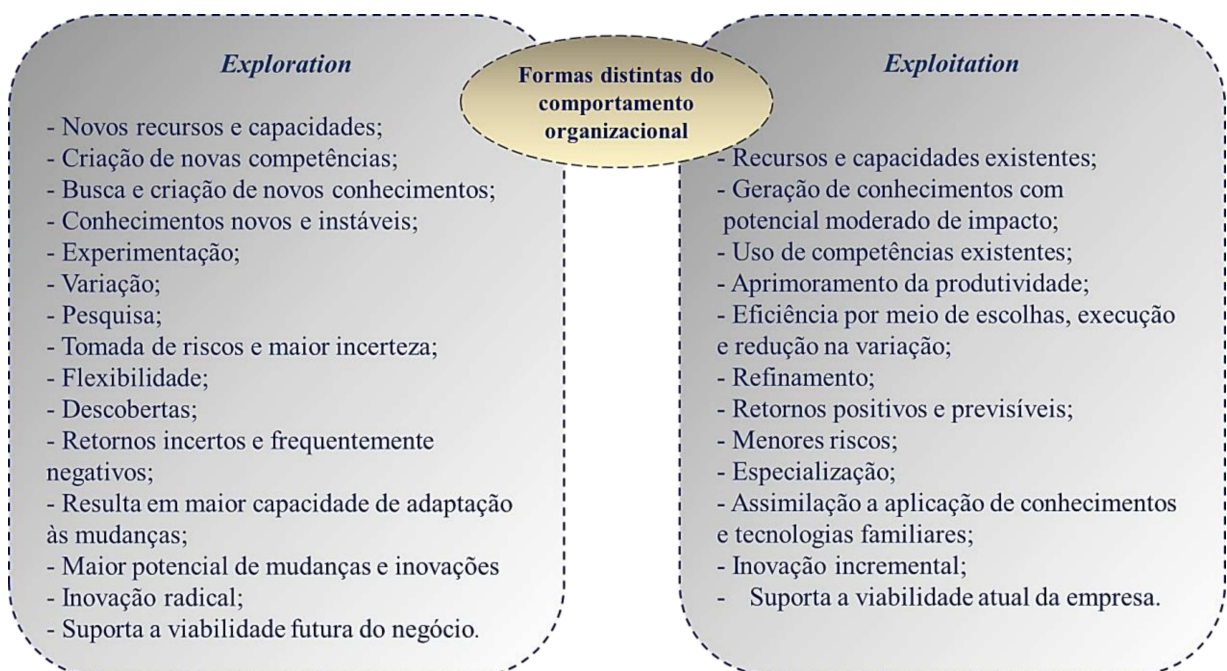
Em seu trabalho seminal, March (1991) definiu que *exploration* inclui aspectos como pesquisa, variação, tomada de riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta e inovação, com retornos incertos e frequentemente negativos, enquanto *exploitation* concentra-se em refinamento, produtividade, eficiência, seleção, implementação e execução, aprimoramento e ampliação das competências existentes, sendo seus retornos positivos e previsíveis. Enquanto *exploration* envolve organizações e indivíduos na busca e variação, *exploitation* aprimora a produtividade e a eficiência por meio de escolha, execução e redução de variação (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Assim, *exploration* e *exploitation* se tornaram conceitos utilizados no campo de estudos organizacionais, associados não somente à aprendizagem, mas também à inovação, *design* organizacional, vantagem competitiva e sobrevivência (WILDEN, et al., 2018). O conhecimento desenvolvido em *exploration* resulta em uma maior capacidade de adaptação às mudanças, apoiando a viabilidade futura de uma organização. Já *exploitation* apoia-se no desenvolvimento e no uso de competências existentes, suportando a viabilidade atual da empresa (MARCH, 1991; DANEELS, 2002).

Exploitation associa-se à construção da base de conhecimento atual na organização, dentro de uma trajetória tecnológica existente, alavancando habilidades e capacidades existentes, direcionando suas operações dentro desta esfera. Já *exploration* implica em uma mudança dessa base de conhecimento, das habilidades e capacidades da organização, o que se relaciona com mudança tecnológica, requerendo novas habilidades técnicas, bem como conhecimento de mercado e relações interorganizacionais (LAVIE e ROSENKOPF, 2006; SMITH e TUSHMAN, 2005; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Com base nos autores citados neste subcapítulo, a figura 1 apresenta uma síntese para delimitação conceitual de *exploration* e *exploitation*.

Figura 1 – Definições de *exploration* e *exploitation*



Fonte: elaborada pela autora, com base nos autores citados neste subcapítulo.

Em complemento, Piao e Zajac (2016) reiteraram esta delimitação definindo *exploration* como o desenvolvimento de novos produtos destinados a novos domínios de mercado e *exploitation* como repetição e/ou refinamento incremental dos produtos de uma empresa, corroborando com a associação de *exploration* e *exploitation* à inovação. Tais definições, segundo os autores, foram baseadas em duas considerações: (i) ênfase em que a fronteira entre *exploration* e *exploitation* reside nos diferentes tipos de aprendizagem, ao invés de presença ou ausência desta e; (ii) reconhecimento de que a relação entre *exploration* e *exploitation* não se refere a anulação de uma em detrimento da outra quando examinada ao longo do tempo, uma vez que *exploitation* pode potencialmente impedir, impulsionar ou mesmo não ter impacto no envolvimento subsequente em *exploration* (PIAO e ZAJAC, 2016).

No que se refere à análise empírica da relação entre *exploration* e *exploitation*, Jensen e Clausen (2017) elaboraram um quadro para coleta de dados sobre capacidade e comportamento em *exploration* e *exploitation*, ao investigarem as origens e o surgimento de capacidades nestas duas dimensões em empresas baseadas em novas tecnologias. Este quadro contribui para a noção sobre como são capturados estes construtos na prática organizacional, conforme demonstrado no quadro 1.

Quadro 1 – Capacidades e comportamentos em *exploration* e *exploitation*

Construto	Variável – forma de mensuração	Referências
<p>Capacidade em exploration</p> <p>Reunião sistemática de pessoas criativas e bem informadas de dentro da organização para identificação de novas oportunidades de negócios;</p> <p>Reunião sistemática de pessoas criativas e bem informadas de fora da organização para identificação de novas oportunidades de negócios.</p>	<p>- Busca sistemática por novos conceitos de negócios por meio da observação de processos no ambiente competitivo.</p>	<p>Makkonen et al. (2004)</p>
<p>Capacidade em exploitation</p> <p>Avaliação comparativa sistemática em relação aos melhores em sua indústria;</p> <p>Desenvolvimento de rotinas de reconfiguração de recursos em novas formas.</p>	<p>- Ações contínuas para obter ganhos de eficiência na organização.</p>	<p>Alsos et al. (2008)</p>

<p><i>Comportamento em exploration</i></p> <p>Avaliação de diversas opções referentes a produtos / serviços, processos ou mercados;</p> <p>Engajamento em atividades que requerem grande adaptabilidade.</p>	<p>- Busca por novas possibilidades referentes a produtos / serviços, processos ou mercados.</p>	<p>Mom, Van den Bosh e Volberda. (2007; 2009)</p>
<p><i>Comportamento em exploitation</i></p> <p>Engajamento em atividades bem conhecidas e que, antecipadamente, se sabe como executar;</p> <p>Engajamento em atividades que podem ser executadas com o conhecimento existente na empresa.</p>	<p>- Engajamento em atividades em que a empresa já tenha extensiva experiência.</p>	<p>Mom, Van den Bosh e Volberda. (2007; 2009)</p>

Fonte: adaptado de Jensen e Clausen (2017), tradução livre.

Para Jensen e Clausen (2017), capacidades são como pilares para as empresas, essenciais para o funcionamento organizacional e, sendo assim, buscaram examinar como são construídos, destacando o papel de comportamentos em *exploration* e *exploitation* como formas deliberadas para o aprendizado em ambas as dimensões, processo inerente à construção de capacidades. No mesmo estudo, os autores concluíram que há um efeito positivo dos comportamentos de *exploration* e *exploitation* na construção de tais capacidades, mensurados conforme o quadro 1.

Outros estudos recentes abordaram a relação entre *exploration* e *exploitaton* em diferentes perspectivas. Li et al. (2018) analisaram o *trade-off* entre *exploration* e *exploitation* em termos de conhecimento para a inovação tecnológica, buscando esclarecer qual o efeito da alocação do esforço da equipe entre essas duas dimensões, em relação à performance de inovação. Os autores concluíram que alocar um esforço maior em *exploration* é benéfico para o alcance de inovações revolucionárias, apesar do risco inerente a esta estratégia, assim como uma ênfase equilibrada em *exploration* e *exploitation*, na exploração do conhecimento, não se mostrou particularmente eficaz para o alcance de inovações revolucionárias, mas como a melhor estratégia para evitar inovações de baixo de impacto no desempenho (LI et al., 2018).

Em complemento à aplicação empírica que se refere à análise da interação entre *exploration* e *exploitation*, Mehrabi, Coviello e Ranaweera (2019), destacaram questões que ainda permanecem, como “*é benéfico ter níveis combinados mais altos de exploration e*

exploitation? Ou devem ser equilibrados? Quais fatores internos e externos podem influenciar essas duas formas de ambidestria?” Neste mesmo estudo, os autores mostraram que o equilíbrio entre as duas dimensões foi influenciado pela interação entre a postura estratégica e o contexto ambiental.

A partir destas considerações, evidenciam-se diferentes possíveis abordagens para as relações entre *exploration* e *exploitation*, ou mesmo para diferentes formas de balanço entre elas. Isso se deve, em tese, à variabilidade que se encontra no contexto organizacional em diferentes indústrias e ambientes competitivos, aspectos explorados nos subcapítulos seguintes.

2.2 O balanço entre *exploration* e *exploitation*

A dicotomia entre *exploration* e *exploitation*, analisada a partir da perspectiva de March (1991), inspirou o desenvolvimento de estudos com diferentes abordagens (JANSEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2006; ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009; PIAO e JAZAC, 2016; por exemplo). Gupta, Smith e Shalley (2006) analisaram a interação entre *exploration* e *exploitation* destacando que tanto as delimitações entre estas duas dimensões da atividade organizacional, quanto a visão de ortogonalidade *versus* continuidade, oferecem lentes úteis para a compreensão sobre como ocorre o balanço entre as duas dimensões.

Já Andriopoulos e Lewis (2009) analisaram como organizações ambidestras gerenciam as tensões entre *exploration* e *exploitation* em uma abordagem paradoxal, considerando-as como complementares. Frente a estas diferentes abordagens da interação entre *exploration* e *exploitation*, cabe destacar como elas vêm sendo interpretadas com base nas práticas organizacionais.

2.2.1 A visão de *continuum*

O processo adaptativo de uma organização é comumente utilizado para explicar a relação entre *exploration* e *exploitation* (PIAO e ZAJAC, 2016). Esse processo consiste em uma sequência de etapas de adaptação, em que as empresas selecionam uma alternativa sobre um conjunto de alternativas (MARCH, 1991). Nesse contexto, tendem a prevalecer escolhas com maior probabilidade de retornos no curto prazo, ou seja, geradas via *exploitation*, visto que possibilidades geradas por *exploration* apresentam retornos mais incertos e distantes, caracterizando uma tensão entre as duas dimensões, como escolhas alternativas (PIAO e ZAJAC, 2016).

Partindo do pressuposto que *exploration* e *exploitation* concorrem por recursos escassos nas organizações, a visão de conflito entre as duas dimensões parece inevitável (MARCH, 1991), em que o impacto destes dois tipos de busca nos retornos potenciais de uma empresa apresenta diferentes padrões e contradições. Quanto mais recursos são dedicados à *exploration*, menos poderão ser dedicados à *exploitation* e vice-versa (MARCH, 1991; GUPTA, SMITH e SHALLEY, 2006).

Enquanto *exploitation* concentra-se na melhoria tecnológica e nos métodos atuais (JANSEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2006), gerando retornos mais altos, imediatos e seguros, *exploration* envolve a busca de novos conhecimentos, tecnologias e processos (MARCH, 1991), acarretando um aumento significativo nos investimentos necessários, consequentemente gerando uma tendência de redução no desempenho (GUISADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017).

Estima-se, portanto, que há uma tendência entre os gestores, alavancada pela busca por resultados mais seguros, altos e imediatos, de que *exploitation* prevaleça em relação à *exploration* nas práticas organizacionais, caracterizando estas duas dimensões como substitutivas (GUISADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017). Essa abordagem considera ainda que a execução de rotinas na dimensão de *exploration*, excluindo a dimensão de *exploitation* pode levar a um excesso de ideias não desenvolvidas e a uma competência distintiva insuficiente (O'REILLY e TUSHMAN, 2013), caracterizada como *overexploration* (LEVINTHAL e MARCH, 1993). Por outro lado, *exploitation* sem *exploration* pode criar uma "armadilha de competência" (MARCH, 1991), caracterizada como *overexploitation* (LEVINTHAL e MARCH, 1993).

Na prática, ambas *overexploration* e *overexploitation* impactam negativamente a performance (WANG e LI, 2008). Assim, a busca conjunta pelas duas dimensões deve melhorar o desempenho em longo prazo, de forma que permita à organização ser inovadora, flexível e eficaz sem perder os benefícios da estabilidade, rotinização e eficiência (O'REILLY e TUSHMAN, 2013, SWIFT, 2016). Outro aspecto a ser considerado é de que a mentalidade e as rotinas organizacionais necessárias para *exploration* são diferentes daquelas necessárias para *exploitation*, dificultando a busca simultânea por ambas (GUPTA, SMITH e SHALLEY, 2006).

Conforme argumentado por March (1991), a interação entre *exploration* e *exploitation* ocorre na forma de um jogo de soma zero⁵, em que há uma competição por recursos, atenção e rotinas organizacionais, considerando estas duas dimensões como opostas. Para Lavie Stettner

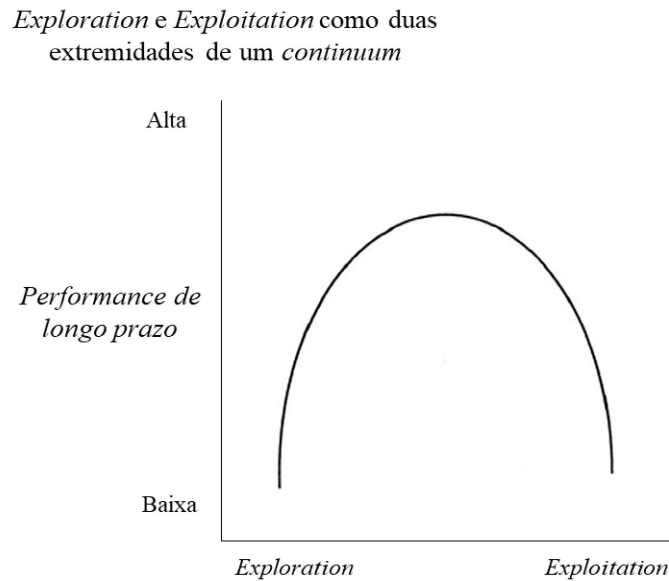
⁵Jogo de soma zero: "(...) jogo em que o ganho de um jogador representa necessariamente uma perda para o outro" (FIANI, 2006, p. 35).

e Tushman (2010), na visão de *continuum*, há uma característica de transição entre as duas dimensões de atividades ao longo do tempo, na qual a capacidade de absorção e desenvolvimento de novos conhecimentos depende de uma base de conhecimento estabelecida na organização, em que *exploration* e *exploitation* representam dois extremos do processo de aprendizagem de novos conhecimentos.

Nessa lógica, *exploration* dá lugar a *exploitation* com a aplicação do conhecimento subsequente, como por exemplo, quando há experimentação de uma nova tecnologia, a organização promove *exploration*, porém quando repete a aplicação dos conhecimentos recém-adquiridos, desenvolve rotinas de *exploitation*, internalizando esse conhecimento (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Com isso, a relação entre *exploration* e *exploitation* torna o desempenho resultante da implementação simultânea de ambas as atividades melhor, em comparação ao desempenho oriundo da soma de suas implementações separadas (GUPTA, SMITH e SHALLEY, 2006; GUIADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017).

A figura 2 demonstra uma representação gráfica deste *continuum*, em que a relação entre *exploration* e *exploitation* e o desempenho de uma empresa possui natureza quadrática negativa (em forma de U invertido), assumindo que existe uma gama limitada de combinações entre as duas dimensões nas quais a empresa terá melhor desempenho, atingindo então a capacidade ambidestra. Assim, nesta perspectiva, a relação entre *exploration* e *exploitation* torna o desempenho resultante da implementação simultânea de ambas as atividades melhor, em comparação ao desempenho oriundo da soma de suas implementações separadas (GUPTA, SMITH e SHALLEY, 2006; GUIADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017).

Figura 2 – *Exploration* e *exploitation* na perspectiva de *continuum*



Fonte: Gupta, Smith e Shalley, p. 697 (2006), tradução livre.

Esta visão considera que há uma relação cíclica entre *exploration* e *exploitation* (ROTHAERMEL e DEEDS, 2004). No contexto de inovação, por exemplo, essas duas dimensões são como estágios sucessivos, em que *exploitation* segue *exploration*, sendo essa transitividade, sob esta perspectiva, melhor descrita como um modelo contínuo, o que se deve especialmente às compensações inerentes entre estas atividades (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Suportando empiricamente esta visão, o estudo desenvolvido por Uotila et al. (2009) encontrou este tipo de relação, em forma de U invertido, entre a parcela relativa da orientação para *exploration* e o desempenho financeiro, moderado positivamente pela intensidade de P&D do setor em que a empresa opera. Outros estudos empíricos (ROTHAERMEL e ALEXANDRE, 2009; LAVIE et. al, 2011; PIAO e ZAJAC, 2016) também analisaram a relação *exploration versus exploitation* sob esta perspectiva, reforçando sua aplicação prática.

2.2.2 A visão ortogonal

Nessa abordagem, *exploration* e *exploitation* são vistos como processos inter-relacionados, ou complementares, e não como concorrentes, nos quais as organizações podem manter um alto nível de ambas as atividades (LUBATKIN et al., 2006; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). Tratar *exploration* e *exploitation* como ortogonais

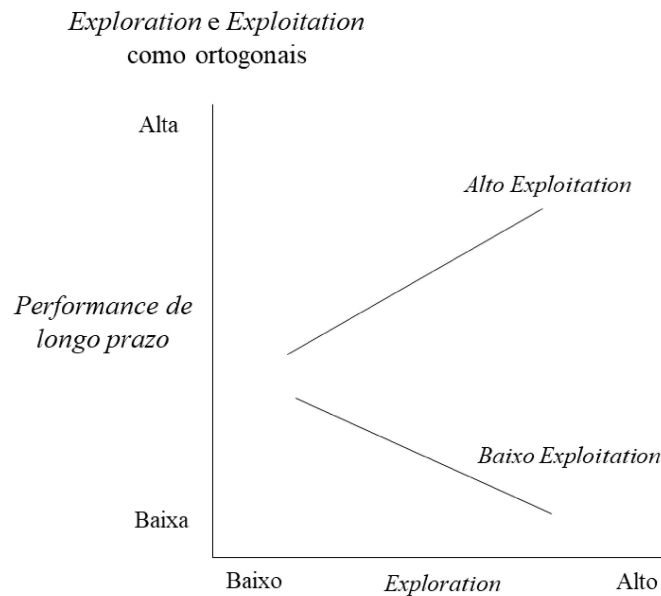
permite a análise da inter-relação entre as duas dimensões, dado que a exploração do conhecimento existente na empresa e a exploração de novos conhecimentos não são mutuamente excludentes, podendo ser vistos como processos que contribuem igualmente para a aprendizagem organizacional (WANG e LI, 2008).

Para Baum, Li e Usher (2000) a aprendizagem em *exploitation*, a partir da experiência da própria organização, e a aprendizagem em *exploration*, a partir da experiência de outras, são ortogonais, com base no argumento de que ambos os tipos de aprendizagem podem ser possíveis sem que necessariamente haja uma competição por recursos limitados. Nesta lógica de inter-relação, Cao, Gedajlovic e Zhang (2009), destacaram os efeitos potencialmente positivos de *exploration* em *exploitation*, em que, um alto grau de esforço em *exploitation* pode impactar a eficácia de uma empresa na exploração de novos conhecimentos e no desenvolvimento de recursos que suportam novos produtos e mercados.

Embora nessas dimensões possa ocorrer uma competição por recursos no curto prazo, há um reconhecimento de que elas se reforçam mutuamente para permitir o sucesso em longo prazo (HE e WONG, 2004). Assim, *exploration* e *exploitation* se reforçam apoiadas na aprendizagem organizacional (ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009), visto que sem *exploration* não haveria conhecimento organizacional para *exploitation*, assim como sem *exploitation* não haveria o conhecimento fundamental que permite a capacidade absorptiva e alimenta a experimentação (SMITH e LEWIS, 2011; SMITH e TUSHMAN, 2005).

Uma diferença conceitual fundamental entre a visão balanceada, na forma de *continuum*, e combinada, na forma ortogonal, é que nesta última, há a proposta de que um alto grau de esforço em *exploitation* pode melhorar a eficácia de uma empresa em *exploration* (CAO, GEDAJLOVIC e ZHANG, 2009). Isso ocorre pela busca por novos conhecimentos e pelo desenvolvimento de recursos que suportam o desenvolvimento de novos produtos e mercados, em que há um efeito positivo da combinação dos dois tipos de atividade no desempenho organizacional (CAO, GEDAJLOVIC e ZHANG, 2009). A figura 3 demonstra a relação ortogonal entre *exploration* e *exploitation* e o desempenho, à medida que há um efeito positivo da combinação dos dois tipos de atividade no desempenho organizacional.

Figura 3 - Efeito da inter-relação entre *exploration* e *exploitation* no desempenho



Fonte: Gupta, Smith e Shalley, p. 697 (2006), tradução livre.

Estudos empíricos (HE e WONG, 2004; JANSEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2006; KATILA e AHUJA, 2002; LUBATKIN et al., 2006, GUISTADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PEREZ, 2017; CAMPANELLA et al., 2020, por exemplo), testaram este modelo de interação confirmando sua aplicabilidade no contexto organizacional, em que a relação entre *exploration* e *exploitation* foi apontada como complementar. A visão das atividades como independentes, e não como substitutivas em comparação à visão de *continuum*, reforça o argumento de que o alcance da capacidade ambidestra está condicionado ao desenvolvimento destas duas atividades de forma simultânea.

Gupta, Smith e Shalley (2006) sintetizaram essa discussão inicial sobre as possíveis relações entre *exploration* e *exploitation* em três aspectos:

- (i) Quanto mais escassos os recursos necessários para *exploration* e *exploitation*, maior a probabilidade de que os dois serão mutuamente excludentes, corroborando com a visão de March (1991) que considerou essas dimensões de atividades como extremos de um *continuum*;
- (ii) Em um único domínio, como um indivíduo ou um subsistema, *exploration* e *exploitation* tendem a ser mutuamente excludentes;
- (iii) Em domínios diferentes e pouco conectados, *exploration* e *exploitation* serão geralmente ortogonais, pois altos níveis de ambos em um domínio podem coexistir com altos níveis de ambos em outro domínio organizacional.

Assim, a relação e o balanço entre *exploration* e *exploitation* mostram-se dependentes de fatores contextuais, como a competição por recursos escassos e a concentração em um único ou em vários domínios, assim como uma solução para este balanço reside no compromisso contínuo das organizações em impulsioná-las e ajustá-las ao longo do dinâmica competitiva (PIAO e ZAJAC, 2016).

O quadro 2 demonstra uma síntese que contempla os principais aspectos explorados neste subcapítulo, sobre como as relações entre as dimensões *exploration* e *exploitation* foram abordadas na literatura revisada.

Quadro 2 - Relações entre as dimensões *exploration* e *exploitation*

	<i>Exploration x Exploitation</i>	Implicações práticas
Visão de Continuum	<ul style="list-style-type: none"> - Considera <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> como escolhas alternativas; - Visão de conflito, concorrência por recursos escassos; -Embora essenciais para a sobrevivência em longo prazo, considera-se que há uma incompatibilidade fundamental as duas dimensões de atividades; - Assume-se que quanto mais recursos são dedicados à <i>exploration</i>, menos poderão ser dedicados à <i>exploitation</i> e vice-versa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relação substitutiva, porém cíclica; - Tende a prevalecer a alternativa com retornos mais certos e em curto prazo; - Existe uma gama limitada de combinações entre as duas dimensões nas quais a empresa terá desempenho superior; - A relação entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> torna o desempenho resultante da implementação simultânea de ambas as atividades superior, em comparação ao desempenho oriundo da soma de suas implementações separadas.
Visão Ortogonal	<ul style="list-style-type: none"> - Considera <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> como atividades complementares entre si e que interagem positivamente; - Visão de processos inter-relacionados; -Desconsidera a escassez de recursos como condição exclusiva; 	<ul style="list-style-type: none"> - Nessa visão, as organizações podem manter um alto nível de ambas as atividades, tornando a busca pelo equilíbrio entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> desnecessária; - <i>Exploration</i> e <i>exploitation</i> são vistos como conhecimentos distintos, porém não mutuamente excludentes, como processos capazes de contribuir igualmente para a aprendizagem organizacional.

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

Como resultante, as atividades em *exploration* e *exploitation* são capazes de gerar diferente tipos de inovação. Assim, *exploration* e *exploitation* destacam-se como possíveis

formas de categorização da inovação, em que a primeira é frequentemente associada à ampliação do atual portfólio de produtos e presença no mercado, pelo lançamento de novas gerações de produtos, atendendo a um novo mercado, e a segunda se concentra em melhorar a eficiência e a produtividade das ofertas atuais de produtos, criando maneiras de atender melhor às necessidades dos clientes atuais (SARIOL e ABEBE, 2017). Essa discussão é aprofundada no subcapítulo seguinte, ampliando a compreensão sobre como as interações entre *exploration* e *exploitation* impactam a inovação.

2.3 *Exploration, Exploitation* e Inovação

Na prática organizacional, *exploration* e *exploitation* podem ser vistos como estratégias distintas de inovação, em que a primeira implica no rompimento de uma lógica de busca existente para superar limitações, enquanto a segunda implica na aprendizagem rotineira (ENKEL et al., 2017). Assim, estratégias de inovação em *exploration*, em contraste com estratégias de inovação em *exploitation*, são aquelas que visam a introdução de novas gerações de produtos, a abertura de novos mercados e introdução de novas tecnologias (BENNER e TUSHMAN, 2003; HE e WONG, 2004; LIN et al., 2017).

A implementação efetiva de estratégias de inovação em *exploration* requer capacidade de exploração de novas tecnologias e conhecimentos, em detrimento da exploração exaustiva de capacidades e conhecimentos já existentes por parte das organizações. Por outro lado, ao implementar estratégias de inovação em *exploitation*, as empresas encontram caminhos mais curtos para acesso ao mercado e obtenção de lucro imediato (LIN et al., 2017).

Embora a geração e a implementação de ideias apresentem naturezas diferentes, como forças conflitantes, podem ser gerenciadas e integradas em um esforço inovador bem sucedido (REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018). Inovações em *exploration* são associadas à pesquisa e experimentação e estima-se que resultem em novos conhecimentos, tidos como essenciais para o desenvolvimento de soluções radicalmente novas (ATUAHENE-GIMA, 2005; TABEAU et. al, 2017).

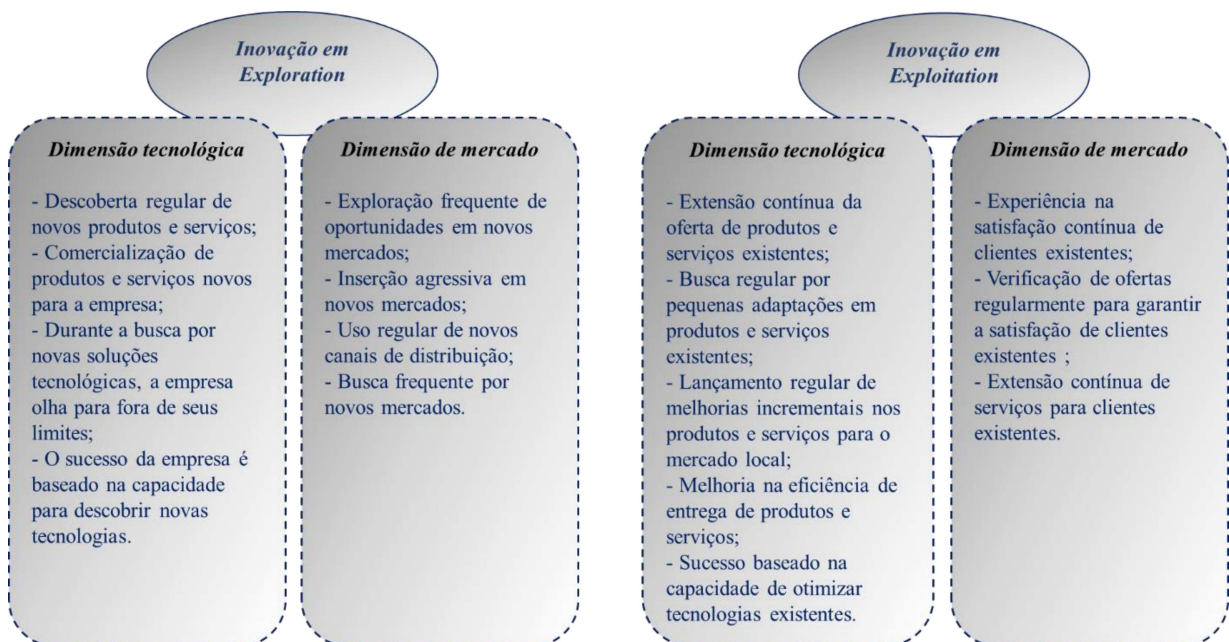
As atividades em *exploration* envolvem a busca por conhecimentos além dos domínios tecnológicos existentes, permitindo ainda a produção de inovações pela combinação de novas tecnologias com as existentes, podendo resultar em inovações de caráter revolucionário (NELSON e WINTER, 2005; CHO e KIM, 2017). Enquanto inovações em *exploitation* consistem em alavancar o conhecimento existente dentro de uma trajetória tecnológica familiar

à empresa, tornando a aprendizagem organizacional mais confiável, gerando assim resultados de curto prazo também mais previsíveis (CHO e KIM, 2017).

Inovações em *exploration* podem ser dimensionadas como novas tecnologias, produtos ou serviços que podem potencialmente tornar aqueles existentes obsoletos e não competitivos. Já inovações em *exploitation* se concentram na melhoria dos produtos e serviços existentes e no aprimoramento da eficiência dos canais de distribuição existentes (ENKEL et al., 2017).

A figura 4 sintetiza aspectos relacionados tanto à inovação em *exploration* quanto em *exploitation*, no que se refere à dimensão tecnológica e à dimensão de mercado, como duas possíveis formas classificação da inovação (JANSEN, VAN DEN BOSH e VOLBERDA, 2006). A dimensão tecnológica abrange a proximidade com a tecnologia e os produtos e serviços existentes, enquanto a dimensão de mercado abrange a proximidade com clientes ou segmentos de mercados existentes (JANSEN, VAN DEN BOSH e VOLBERDA, 2006).

Figura 4 – Inovação em *exploration* e *exploitation*



Fonte: elaborado pela autora, com base em Jansen, Van Den Bosh e Volberda (2006) e Enkel et al. (2017).

Embora *exploration* apresente o poder de promover inovações com maior potencial de retorno financeiro futuro, o desenvolvimento de tecnologias em um domínio desconhecido aumenta os riscos, a necessidade de investimentos e a complexidade do processo. O investimento de esforços em trajetórias tecnologicamente distantes, gera mais variações no desempenho imediato, comprometendo obtenção de lucros no curto prazo (HE e WONG, 2004;

CHO e KIM, 2017). Por outro lado, inovações em *exploitation* permitem um aumento na eficiência apoiado em tecnologias disponíveis, reduzindo erros e taxas de falha, tornando o desempenho no curto prazo mais previsível.

No que se refere ao desempenho inovador, Lennerts, Schulze e Tomczak (2020) ofereceram suporte empírico à noção de uma relação assimétrica e complexa entre *exploration* e *exploitation*. Os resultados demonstraram que o desempenho da inovação incremental foi impulsionado por uma interação assimétrica entre as duas dimensões, mostrando-se mais alto quando *exploitation* interage com um nível intermediário de *exploration*, ao invés de um nível igualmente alto ou oposto.

O conjunto de tensões que permeia a relação entre a busca por inovações em *exploration* e *exploitation* demonstra a necessidade por parte das organizações em arquitetar uma combinação ou um balanço entre as duas dimensões, a fim de acomodá-las na prática organizacional, e depende de fatores como disponibilidade de recursos e dinamismo no ambiente competitivo (GUISADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017). As tensões entre *exploration* e *exploitation* são apresentadas no subcapítulo seguinte.

2.4 As tensões entre *exploration* e *exploitation*

Exploration e *Exploitation* são atividades que, em certo grau, competem por recursos organizacionais, propiciando a geração de tensões (MARCH, 1991) de diversas naturezas, sendo elas:

- (i) *Alocação de recursos*: Organizações fazem escolhas conscientes para suportar as atividades em *exploration* e *exploitation*, referentes à alocação de recursos e baseadas nos resultados esperados. As organizações podem abrir mão da produtividade no curto prazo em troca de inovação em maior grau no longo prazo, apoiando a busca de novos conhecimentos e oportunidades em potencial, em detrimento da aplicação do conhecimento disponível para atender às necessidades imediatas (MARCH, 1991; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010; REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018).
- (ii) *Longo prazo versus curto prazo*: A organização poderá alocar recursos para o aperfeiçoamento das tecnologias, métodos e produtos existentes, alavancando competências atuais em detrimento do desenvolvimento de novas habilidades e capacidades, alcançando resultados imediatos e comprometendo a viabilidade futura (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). A geração e a implementação de ideias

produzem resultados diferentes, tendo em vista que os retornos provenientes da geração de ideias são menos certos e mais distantes, embora potencialmente maiores em comparação à implementação de ideias com maiores níveis de certeza e retornos mais próximos (REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018). Assim, a tensão se estabelece entre a eficiência e a eficácia, entre o lucro imediato e sustentabilidade futura (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

- (iii) *Estabilidade versus adaptabilidade*: Flexibilidade e mudança estão associadas à *exploration*, estabilidade e inércia apresentam-se associadas à *exploitation*, como fatores que dificultam a adaptação organizacional frente às mudanças ambientais (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Essa tensão também pode ser descrita como estabilidade *versus* flexibilidade, uma vez que experimentar novas ideias requer flexibilidade, o que está associado à incerteza e à mudança, assim como a implementação destas novas ideias requer uma adaptação em relação ao que já é conhecido pela organização, associado à estabilidade e inércia (MARCH, 1991; REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018).

Em síntese, as tensões entre *exploration* e *exploitation* baseiam-se em alocação de recursos, em maior ou menor grau em favor de um conjunto de atividades em detrimento de outro, ou mesmo em uma lógica de equilíbrio; que por sua vez é determinada por uma visão de curto prazo em contraponto a uma visão de longo prazo, no que se refere à performance, favorecida pela busca de uma condição de estabilidade e previsibilidade em oposição a uma busca por adaptabilidade frente à dinâmica de mercado (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

O fator temporalidade mostra-se relevante no que se refere à análise das tensões entre *exploration* e *exploitation*, devido à característica de persistência que permeia tais conflitos na vida organizacional (SMITH e LEWIS, 2011; PUTNAM, FAIRHURST e BANGHART, 2016). Assim, a visão paradoxal oferece uma perspectiva útil para a compreensão sobre como as tensões entre *exploration* e *exploitation* persistem ao longo do tempo e sobre como podem ser acomodadas na prática organizacional (PUTNAM, FAIRHURST e BANGHART, 2016).

2.4.1 A visão paradoxal

Em ambientes competitivos com contextos de mudanças cada vez mais velozes, os processos organizacionais tendem a se tornar mais complexos, e demandas contraditórias tornam-se cada vez mais relevantes e persistentes (LEWIS, 2000). Nesse cenário, os paradoxos

surtem especialmente em condições ambientais caracterizadas pela pluralidade, mudança e escassez de recursos, fatores vistos como tensões responsáveis por pressionar sistemas organizacionais que desempenham *exploration* e *exploitation* (RAISH e BIRKINSHAW, 2008; PUTNAM, FAIRHURST e BANGHART, 2016).

Paradoxos são considerados elementos contraditórios, porém inter-relacionados, como dualidades, que existem simultaneamente e persistem ao longo do tempo (SMITH e LEWIS, 2011). Essa visão implica no ajuste contínuo das decisões e ações por parte da gestão, frente às pressões conflitantes de forças paradoxais, o que em outras palavras significa uma gestão dinâmica de tensões e desequilíbrios (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016).

A visão de paradoxo se conecta à relação entre *exploration* e *exploitation* ao considerar uma lógica de simultaneidade entre as duas dimensões de atividades na organização, ou seja, a capacidade ambidestra é vista como uma possível solução para acomodar as tensões inerentes à coexistência das atividades. Ao adotarem uma lente paradoxal, pesquisas sobre ambidestria destacaram que o sucesso organizacional depende de estratégias simultâneas de *exploration* e *exploitation* (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; RAISCH e BIRKINSHAW, 2008), em que há uma lógica de conciliação entre tais estratégias.

Birkinshaw et al. (2016) analisaram, por meio de um estudo longitudinal, como empresas gerenciam dualidades estratégicas na prática, em uma perspectiva paradoxal. Os autores evidenciaram como as tensões iniciais na organização foram resolvidas gradualmente em um longo processo de mudança que ocorreu em três fases. Os resultados apontaram que, embora cada uma dessas fases envolvesse tentativas de resolução de tensões existentes, o próprio processo de resolução de um conjunto de tensões levou a outro conjunto de tensões emergentes, demonstrando a dinâmica e a persistência das tensões ao longo do tempo.

Estudos empíricos com abordagem paradoxal das tensões entre *exploration* e *exploitation* (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016; KNIGHT e PAROUTIS, 2017, por exemplo), ainda que não restritos ao contexto de inovação, buscaram compreender como as organizações podem atender a demandas concorrentes simultaneamente. Embora a escolha entre tensões concorrentes tenha maior impacto nos resultados de curto prazo, a perspectiva paradoxal demonstra que em longo prazo, a sustentabilidade do negócio requer esforços contínuos para o atendimento de demandas múltiplas e divergentes (BIRKINSHAW et al., 2016).

Sob a ótica paradoxal da relação entre *exploration* e *exploitation*, fica evidente a aplicação do conceito de ambidestria organizacional, fundamentado na necessidade das empresas em buscar um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (GUISADO-GONZÁLEZ,

GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017), como uma capacidade organizacional para realizar atividades nas duas dimensões simultaneamente, obtendo desempenho superior em longo prazo (MARCH, 1991; TUSHMAN e O'REILLY, 1996; GIBSON e BIRKINSHAW, 2004).

No que se refere ao papel dos indivíduos, em diferentes níveis organizacionais, na percepção e no gerenciamento de tensões que surgem durante a busca pela ambidestria, como uma forma de gerenciamento de *exploration* e *exploitation* simultaneamente, Papachroni, Heracleous e Paroutis (2016) destacaram que as interpretações dos atores sobre essas tensões, influenciadas pela orientação estratégica e nível organizacional, moldam a forma como lidam com estas tensões. O quadro 3 demonstra uma síntese dos resultados.

Quadro 3 - Percepção e gerenciamento de tensões em diferentes níveis organizacionais

Principais resultados	Ideia dominante	Implicações teóricas
<p><i>Surgimento de tensões latentes</i></p> <p>- Mudança organizacional como gatilho para o surgimento de tensões em diferentes grupos.</p>	<p>- Tensões usualmente exploradas no nível da empresa ou da unidade de negócios.</p>	<p>- Ambidestria como um sistema de gerenciamento de tensões:</p> <p>(a) Ambidestria organizacional implica a presença simultânea de tensões múltiplas através dos níveis;</p> <p>(b) Conceitualização de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> como construtos inerentemente contraditórios depende da manifestação das tensões que surgem em cada nível.</p>
<p><i>Interpretação das tensões</i></p> <p>- Diferentes conceitualizações das tensões em diferentes níveis, baseadas no nível organizacional e na orientação estratégica.</p>	<p>- Compreensão uniforme das tensões.</p>	<p>- Processo de gerenciamento de tensões dependente de trajetória (abordagem pragmática dos atores dentro de um contexto organizacional de suporte:</p> <p>(a) Nenhum modo singular de balanceamento é adequado para a organização como um todo; um modo universal de balanceamento não pode ser aplicado;</p> <p>(b) táticas apropriadas para resolver tensões precisam levar em conta como os atores vêem essas tensões, porque a abordagem de gerenciamento que eles adotam depende de suas interpretações das tensões.</p>

<p>Gerenciamento das tensões</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mistura de estratégias de integração / separação na organização a fim de gerenciar tensões / diferentes modos de balanceamento que coexistem dentro de uma única organização; - O gerenciamento de tensões é baseado na natureza percebida das relações entre os polos da tensão: <ul style="list-style-type: none"> (a) Separação do conflito; (b) Integração complementar; (c) Separação inter-relacionada. 	<ul style="list-style-type: none"> - Estratégias de separação ou integração são as principais propostas; - A cognição paradoxal é atribuída, principalmente, para o gerenciamento das tensões. 	
--	--	--

Fonte: Papachroni, Heracleous e Paroutis (2016, p. 1816), tradução livre.

A partir do reconhecimento das tensões, assim que surgem, a interpretação e o posterior gerenciamento correspondem a etapas cíclicas da gestão organizacional, corroborando com a visão de Birkinshaw et al. (2016), estimando que um processo de resolução de um conjunto de tensões gera outro conjunto de tensões, em uma relação dinâmica que persiste ao longo do tempo. O papel dos indivíduos em acomodar tais tensões e a visão da capacidade ambidestra como um sistema de gerenciamento de tensões múltiplas que aparecem em diferentes níveis (individual, equipe, unidade de negócios, organização) foram apontados como aspectos relevantes nessa análise (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

Andriopoulos e Lewis (2009) também analisaram empiricamente como organizações ambidestras gerenciam tensões entre *exploration* e *exploitation*, considerando o contexto da inovação, identificando três tipos de tensões, tidas como paradoxos. As tensões identificadas pelos autores giravam em torno da intenção estratégica, orientação para o cliente e fatores pessoais, relativos ao comportamento dos atores organizacionais.

Em síntese, estudos com abordagem paradoxal das tensões entre *exploration* e *exploitation*, ainda que não restritos ao contexto de inovação, buscaram compreender como as organizações podem atender a demandas concorrentes simultaneamente. Embora a escolha entre tensões concorrentes tenha maior impacto nos resultados de curto prazo, a perspectiva paradoxal demonstra que em longo prazo, a sustentabilidade do negócio requer esforços contínuos para o atendimento de demandas múltiplas e divergentes (BIRKINSHAW et al., 2016).

Neste âmbito, o comportamento ambidestro para a gestão de *exploration* e *exploitation*, enquanto capacidade organizacional, é um mecanismo capaz de criar estruturas e condições para apoiar essas estratégias contraditórias (BIRKINSHAW et al., 2016). Para a compreensão sobre como as organizações alcançam a capacidade ambidestra, pelo gerenciamento das tensões entre *exploration* e *exploitation*, a análise de fatores considerados antecedentes da ambidestria, como condições que permitem seu alcance, mostra-se relevante, conforme demonstra o subcapítulo seguinte.

2.5 Antecedentes da ambidestria organizacional

As lógicas de interação e de equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* são impactadas por fatores tidos como antecedentes da capacidade ambidestra. Esses fatores podem ser externos ou internos à organização e, juntos, são capazes de influenciar a propensão para *exploration* ou *exploitation* ou a busca por um balanceamento entre as duas dimensões de atividades (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Fatores externos se referem ao dinamismo ambiental, às mudanças repentinas e inesperadas, tais como transformações que tornam certas tecnologias e habilidades existentes obsoletas, e a própria dinâmica competitiva, caracterizada pela intensidade ou pela velocidade com que as mudanças ocorrem no ambiente competitivo (RAISH e BIRKINSHAW, 2008; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

O dinamismo ambiental é um dos principais fatores responsáveis pela formulação de estratégias, tanto baseadas no acompanhamento de tendências e oportunidades no ambiente competitivo, quanto em mecanismos que permitam rápido alinhamento e adaptação. Este cenário exige agilidade na disseminação de informações e na tomada de decisões, além de pressionar a organização a reorganizar seus processos de negócios e a reintegrar seus processos internos, afetando a capacidade em *exploration* e *exploitation* (LENNERTS, SCHULZE e TOMCZAK, 2020), e demonstrando a importância da capacidade ambidestra em ambientes dinâmicos (WANG e LI, 2008).

Já os fatores internos explicam as tendências de heterogeneidade em *exploration* e *exploitation* entre as organizações em uma indústria, e associam-se aos recursos acumulados, além de recursos sobressalentes, capacidades, estrutura, cultura, idade e tamanho das empresas, aspectos que compõem as bases, a história e a identidade das organizações (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). A capacidade absorptiva também como um antecedente da ambidestria (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010; ENKEL et al., 2017; CRESCENZI e

GAGLIARDI, 2018), como uma habilidade para buscar o conhecimento externo, internalizá-lo e aplicá-lo (COHEN e LEVINTHAL, 1990).

Raish e Birkinshaw (2008) apontaram o contexto organizacional, a liderança e a estrutura como fatores internos capazes de impactar a lógica ou balanço entre *exploration* e *exploitation*. O contexto organizacional compreende um ambiente favorável à promoção de uma orientação comportamental que possibilite a combinação de *exploration* e *exploitation*, com alto desempenho, apoiada em disciplina e flexibilidade, além de suporte social, baseado em apoio e confiança (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004). Esse contexto permite a busca pela ambidestria incentivando os indivíduos na integração de demandas conflitantes de alinhamento e adaptabilidade em sua rotina de tarefas (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; SIMSEK et al., 2009).

No que se refere à liderança, O'Reilly e Tushman (2013) destacaram seu papel no gerenciamento de demandas contraditórias e pressões concorrentes, na busca pelo equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, uma vez que os líderes devem ser capazes de orquestrar a alocação de recursos entre os domínios atual e novo dos negócios. Já em relação à estrutura, de acordo com Gibson e Birkinshaw (2004) são mecanismos organizacionais aplicados para conciliar demandas concorrentes, como alinhamento e adaptabilidade, relacionados ao *design* organizacional (RAISH e BIRKINSHAW, 2008).

Para se tornarem ambidestras, a premissa básica é de que as organizações reconciliem as tensões e demandas conflitantes em seus ambientes de tarefas (RAISH e BIRKINSHAW, 2008). Desta forma, a busca pelo equilíbrio ou mesmo resolução de conflitos e tensões entre *exploration* e *exploitation* podem exigir, fundamentalmente, diferentes estruturas organizacionais, estratégias e contextos (RAISH e BIRKINSHAW, 2008). Nessa lógica, para que as empresas tenham sucesso ao longo do tempo, frente às mudanças ambientais e tecnológicas, são necessários alinhamentos de estrutura, e conseqüentemente adaptação (O'REILLY e TUSHMAN, 2002; O'REILLY e TUSHMAN, 2013).

2.5.1 Modelos de ambidestria organizacional: gerenciando as tensões entre *exploration* e *exploitation*.

Inicialmente, a literatura concentrou-se em três modelos amplos para uma organização ambidestra: (a) ambidestria estrutural, em que as atividades de *exploration* e *exploitation* são realizadas em diferentes unidades organizacionais; (b) ambidestria contextual, permitindo que as duas atividades sejam desenvolvidas dentro da mesma unidade; e (c) ambidestria baseada

em liderança, responsabilizando a alta gestão em conciliar e responder às tensões entre as duas atividades, através da integração estratégica (RAISH e BIRKINSHAW, 2008).

Além destes três modelos, sintetizados por Raish e Birkinshaw (2008), há outra possível abordagem para a gestão das tensões entre *exploration* e *exploitation*, tida como (d) equilíbrio pontuado (BURGELMAN, 2002; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Enquanto a ambidestria se refere à busca simultânea por ambas *exploration* e *exploitation*, o equilíbrio pontuado se refere à separação temporal entre um tipo de atividade e outro (GUPTA, SMITH e SHALLEY, 2006). O modelo sequencial consiste na alternância entre períodos de *exploration* e *exploitation*, considerando assim a dimensão temporal e não estrutural da capacidade ambidestra (SIMSEK et al., 2009), em que a ambidestria e o equilíbrio pontuado são considerados mecanismos organizacionais diferentes (GUPTA, SMITH e SHALLEY, 2006).

As abordagens estrutural e sequencial de ambidestria são relativamente menos complexas para implementação, visto que cada uma envolve um único impulso: divisão estrutural e temporária de tarefas, respectivamente. Em contraste, a ambidestria contextual, que envolve a criação de um cenário no qual indivíduos dividem sua atenção entre objetivos concorrentes, é mais complexa, visto que potencialmente envolve o uso de múltiplos impulsos, ao mesmo tempo (BIRKINSHAW et al., 2016).

(a) Ambidestria Estrutural

O'Reilly e Tushman (2013) sugeriram que se diferentes estruturas são necessárias para a realização de atividades em *exploration* e *exploitation*, as organizações precisariam acomodar ambas para a sobrevivência em longo prazo, de modo que as tensões entre demandas conflitantes pudessem ser gerenciadas separadamente. Assim, enquanto determinadas unidades de negócios, ou mesmo grupos dentro das unidades de negócios, estariam focados no alinhamento outros se concentrariam na adaptação (O'REILLY e TUSHMAN, 2013).

A ambidestria estrutural se apoia em um *design* ou forma organizacional que apresenta, além de subunidades estruturais separadas para *exploration* e *exploitation*, diferentes competências, sistemas, incentivos, processos e culturas, particulares de cada unidade (BENNER e TUSHMAN, 2003). Exemplificando, unidades de fluxo, como *marketing* e vendas, seriam responsáveis por rotinas de *exploration*, enquanto unidades como a produção seriam responsáveis por atividades de *exploitation* (O'REILLY e TUSHMAN, 2008; SIMSEK, 2009).

Essas unidades separadas são unificadas por uma intenção estratégica comum, um conjunto abrangente de valores e mecanismos de ligação estrutural direcionados, permitindo

uma integração produtiva de esforços independentes (O'REILLY e TUSHMAN, 2008; SIMSEK, 2009). Nesse modelo a ambidestria é alcançada quando uma ou mais unidades de negócios da organização se concentram em *exploration* enquanto outras se concentram em *exploitation*, em que diferentes culturas, baseadas em disciplina ou criatividade, por exemplo, podem impactar a execução de tarefas e iniciativas em dimensões distintas (SIMSEK, 2009).

Em contraponto, estruturas duplas dentro da mesma organização, também podem levar ao isolamento e ao fracasso de unidades individuais em unir produtivamente seus esforços (SIMSEK, 2009), visto que nesta perspectiva a ambidestria é alcançada por meio de unidades distintas que se unem por uma intenção estratégica, um conjunto amplo de valores e mecanismos de vinculação necessários para alavancar ativos compartilhados (O'REILLY e TUSHMAN, 2008). Em termos empíricos, De Visser et al. (2010), por exemplo, destacaram que a adoção de um modelo estrutural de ambidestria torna-se relevante quando as empresas fazem uma distinção explícita entre processos de desenvolvimento incrementais e radicais e os organizam de diferentes formas.

(b) Ambidestria Contextual ou Comportamental

A ambidestria contextual é definida como uma “capacidade comportamental de demonstrar simultaneamente o alinhamento e adaptabilidade em toda uma unidade de negócios” (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004, p. 209), impactando os resultados organizacionais, como desempenho e inovação (KHAN e MIR, 2019). Assim, o alinhamento refere-se à coerência entre todos os padrões de atividades na unidade de negócios, que trabalham em conjunto para os mesmos objetivos, enquanto a adaptabilidade refere-se à capacidade de se reconfigurar as atividades em determinada unidade de negócios, em resposta às mudanças no ambiente (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004).

A ambidestria contextual, ou comportamental, abrange um contexto organizacional que oferece suporte e permite aos indivíduos realizarem suas próprias escolhas sobre como alocar recursos e esforços entre *exploration* e *exploitation*, ou mesmo inovações radicais e incrementais, envolvendo toda a organização (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; GURTNER e REINHARDT, 2016). Com base nesta abordagem, quanto mais o contexto é caracterizado por interações entre disciplina e flexibilidade, suporte e confiança, gestão de desempenho, maior o potencial para a construção de processos e sistemas que estimulem, suportem e engajem os indivíduos para o alcance da ambidestria (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004).

Esse modelo apoia-se na capacidade de adaptação para reconfiguração de atividades rapidamente, atendendo às demandas para mudança de tarefas. Enquanto o modelo estrutural

requer estruturas duplas para o alcance de ambidestria, o modelo comportamental propõe a construção de um conjunto de sistemas e processos que definem coletivamente o comportamento dos membros do contexto organizacional, permitindo que indivíduos considerem ambas as dimensões *exploration* e *exploitation* em seu trabalho, atingindo eficácia e eficiência (SIMSEK, 2009).

Na prática, Gibson e Birkinshaw (2004) apontaram a abordagem contextual da ambidestria como promissora para a compreensão das tensões em ambientes organizacionais complexos. Para Patel, Messersmith e Lepark (2013), dada a necessidade de alcançar *exploration* e *exploitation* a partir da mesma base de recursos, é coerente que práticas projetadas para gerenciar os esforços de recursos humanos desempenhem um papel importante tanto na eficiência organizacional quanto na inovação, por exemplo.

Em complemento, De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2013) investigaram a relação entre ambidestria contextual e performance, em uma amostra de empresas canadenses, identificando que esta relação se mostrou amplificada por níveis mais altos de troca de conhecimentos e interdependência de recompensas, porém suprimida por níveis mais altos de conflito de tarefas e competição por recursos.

Outros estudos recentes (BALBONI et al., 2019; GONZALEZ e DE MELO, 2018) consideram a perspectiva contextual da ambidestria. Balboni et al. (2019) destacaram que em relação à ambidestria contextual aplicada a modelo de negócios em uma *startup*, aumentos sucessivos no nível de ambidestria tiveram uma influência positiva no crescimento da empresa. Em outra perspectiva, Gonzalez e De Melo (2018) apontaram cinco fatores contextuais que impactaram a prática de inovação por meio de *exploration* e *exploitation* em termos de conhecimento, sendo eles: gestão de recursos humanos, suporte da liderança, cultura de aprendizado, autonomia e sistemas de tecnologia da informação (TI).

Alinhadas a essa discussão, Rosing e Zacher (2017) apontaram um caminho alternativo de análise, considerando que comportamentos ambidestros dos indivíduos da organização também devem ser levados em conta em estudos empíricos sobre o tema, ampliando as possibilidades quanto ao nível de análise. Isso mostra que a ambidestria contextual não é compreendida exclusivamente como um construto organizacional, podendo ser identificada também no nível individual (ROSING e ZACHER, 2017).

(c) Ambidestria baseada em liderança

Neste modelo de ambidestria, também chamada de ambidestria realizada, há um foco explícito na performance de *exploration* e *exploitation* (SIMSEK, 2009). Sendo líderes-chave nas organizações, os executivos sêniores são considerados atores centrais na promoção da ambidestria. A ambidestria é apoiada em processos de liderança, facilitada pela alta gestão (RAISH e BIRKINSHAW, 2008). Embora esse modelo seja abordado na literatura de forma específica, em ambos os modelos explicados anteriormente, estrutural e contextual, há um reconhecimento de um papel indireto, mas essencial, dos executivos seniores na capacidade da organização em alcançar ambidestria.

Exemplificando, estruturas duplas dentro da mesma organização podem levar ao isolamento e ao fracasso de unidades individuais em integrar seus esforços. A integração estratégica e, conseqüentemente, a ambidestria, ocorre quando os objetivos são comuns e quando ocorre a integração gerencial (SIMSEK, 2009; TUSHMAN e O'REILLY, 1996). Já no que se refere ao contexto, uma equipe de gestores integrada por comportamento pode atuar como um fórum em que executivos podem trocar conhecimentos diferentes, resolvendo conflitos e criando um conjunto de percepções compartilhadas, que por sua vez podem ser integrados e adotados como um mecanismo que promove a ambidestria (SIMSEK, 2009).

No modelo de ambidestria baseada em liderança são requeridas competências como a capacidade de liderar a unidade de *exploration* e a capacidade de equilibrar negócios em *exploration* e *exploitation*. Na primeira alçada, características como empreendedorismo, capacidade de criação de uma visão atrativa, de lidar com a política organizacional, de reconhecer como e quando pivotar, e alavancar os recursos da organização, são esperadas dos líderes. Na segunda alçada, o líder precisa ser capaz de gerenciar as tensões inerentes à execução de tarefas concorrentes, com diferentes prazos, habilidades, estruturas, métricas e cultura, o que inevitavelmente leva a conflitos sobre alocação de recursos e prioridades que precisam ser conciliados (O'REILLY e BINNS, 2019).

O papel que a liderança assume nesse modelo é o de ser capaz de competir com sucesso aumentando o alinhamento entre estratégia, estrutura, cultura e processos, enquanto se prepara simultaneamente para as inevitáveis revoluções exigidas por mudança ambiental descontínua. Isso requer habilidades organizacionais e de gerenciamento para competir em um mercado maduro (na dimensão *exploitation*, em que custo, eficiência e inovação incremental são fundamentais) e desenvolver novos produtos e serviços (na dimensão *exploration*, em que inovação radical, velocidade e flexibilidade são requeridas). Assim, espera-se dos gestores a

capacidade de direcionar esforços para ambas as tarefas, simultaneamente, de forma ambidestra (TUSHMAN e O'REILLY, 1996).

Como suporte empírico para esta visão, Rosing, Frese e Baush (2011) relacionaram a liderança ambidestra e inovação, analisando como o comportamento de liderança pode promover *exploration* e *exploitation* em indivíduos e equipes, além de flexibilidade para alternar entre essas duas atividades. Já Smith (2014) destacou a importância do processo decisório da liderança para o gerenciamento de dilemas e paradoxos associados à *exploration* e *exploitation*.

Em uma revisão de quinze estudos de caso, O'Reilly e Tushman (2011) sugeriram a existência de mecanismos centrais capazes de discriminar os mais ou menos bem-sucedidos projetos ambidestros. Aqueles de maior sucesso tiveram líderes que desenvolveram uma visão clara e uma identidade comum, construíram equipes comprometidas com a estratégia ambidestra, capazes de lidar com alocações de recursos e conflitos associados, incentivando *exploration* e *exploitation* em subunidades alinhadas (O'REILLY e TUSHMAN, 2011).

Recentemente, Zuraik e Kelly (2019) investigaram a relação entre liderança transformacional do CEO (*chief executive officer*), o clima de inovação e a inovação organizacional, por meio de *exploration* e *exploitation*. Os resultados mostraram que a liderança transformacional do CEO teve um efeito positivo direto na inovação organizacional e um efeito indireto no clima de inovação. Esses achados refletem a relevância do papel exercido pelos líderes em acomodar *exploration* e *exploitation* de forma simultânea nas organizações, atuando como um mecanismo de integração e ajuste destas duas dimensões de atividades.

(d) Ambidestria sequencial

A ambidestria sequencial é tida como uma resposta da empresa a um ambiente em mudança, em que a organização oscila entre períodos de atividades díspares, sejam elas nas dimensões de *exploration* e *exploitation* (PATEL e HUSAIRI, 2018). Essa abordagem, também referenciada como vacilação organizacional (BOUMGARDEN, NICKERSON e ZENGER, 2012) ou equilíbrio pontuado (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010) enfatiza o alcance dinâmico de altos níveis de *exploration* e *exploitation*, alternando temporal e sequencialmente entre estruturas organizacionais que as promovam. Nessa perspectiva, a função gerencial é de otimizar o desempenho em longo prazo, que será influenciado pelos níveis de *exploration* e *exploitation* e não pelo grau de equilíbrio ou simultaneidade (BOUMGARDEN, NICKERSON e ZENGER, 2012).

Ao oscilar entre modos organizacionais como centralização e descentralização, a organização pode aumentar dinamicamente os níveis de *exploration* e *exploitation* além do que seria possível por meio de um modelo estritamente baseado em um projeto estático, como separação estrutural, argumento que encontra suporte empírico no estudo desenvolvido por Boumgarden, Nickerson e Zenger (2012).

A distinção básica entre as abordagens de ambidestria (estrutural, contextual e liderança) e a abordagem sequencial é que nas primeiras os gestores alcançam alto desempenho enfatizando deliberadamente determinada estrutura, promovendo o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, enquanto que na segunda o alto desempenho é alcançado desimpedindo dinamicamente as estruturas, atingindo altos níveis de *exploration* e *exploitation* em média, com equilíbrio inconsistente (BOUMGARDEN, NICKERSON e ZENGER, 2012).

Em síntese, os modelos de ambidestria podem ser considerados caminhos que permitem às empresas organizar suas atividades para um melhor gerenciamento das tensões inerentes à execução simultânea das atividades de *exploration* e *exploitation*, apresentando vantagens e desvantagens, como demonstrado no quadro 4.

Quadro 4 – Modelos de ambidestria organizacional

Modelo de ambidestria	Conceito	Vantagens	Desvantagens	Referências
Ambidestria estrutural	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão estrutural de tarefas; - Estruturas duais; - A ambidestria é alcançada por meio de unidades distintas que se unem por uma intenção estratégica, um conjunto amplo de valores e mecanismos de vinculação necessários para alavancar ativos compartilhados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Menor complexidade de implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pode levar ao isolamento e ao fracasso de unidades individuais em unir produtivamente seus esforços; 	<ul style="list-style-type: none"> O'Reilly e Tushman, 2013; Benner e Tushman, 2003; O'Reilly e Tushman, 2008; De Visser et al. (2010).
Ambidestria contextual ou comportamental	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de um cenário ou contexto no qual indivíduos dividem sua atenção entre objetivos concorrentes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva dinâmica no ajuste de demandas conflitantes ao longo do tempo. 	<ul style="list-style-type: none"> - Necessidade de múltiplos impulsos simultaneamente; - Maior complexidade de implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> Gibson e Birkinshaw, 2004; Gurtner e Reinhardt, 2016; De Clercq, Thongpapanl e Dimov (2013); Balboni et al. (2019); Gonzalez e De Melo (2018).
Ambidestria baseada em liderança	<ul style="list-style-type: none"> - Foco na performance de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> e no papel de líderes-chave nas organizações, na promoção da ambidestria; - A ambidestria é apoiada e facilitada pela liderança. 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva dinâmica no ajuste de demandas conflitantes ao longo do tempo; - Maior flexibilidade. 	<ul style="list-style-type: none"> - Maior complexidade de implementação. 	<ul style="list-style-type: none"> O'Reilly e Binns (2019); Rosing, Frese e Baush (2011); O'Reilly e Tushman (2011).
Ambidestria sequencial	<ul style="list-style-type: none"> - Divisão temporal de tarefas; - Alternância entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> na trajetória das empresas, realinhando suas estruturas e processos em resposta 	<ul style="list-style-type: none"> - Perspectiva dinâmica no ajuste de demandas conflitantes ao longo do tempo; - Menor complexidade de implementação; 	<ul style="list-style-type: none"> - Dificuldade em delimitar <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> Patel e Husairi, 2018; Lavie, Stettner e Tushman, 2010; Boumgarden, Nickerson e Zenger, 2012.

	às mudanças no ambiente competitivo.	- Ao oscilar entre modos organizacionais como centralização e descentralização, a organização pode aumentar dinamicamente os níveis de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .		
--	--------------------------------------	---	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

2.6 Capacidade de ambidestria organizacional: resultados a partir de *exploration* e *exploitation*

A partir da visão paradoxal sobre a relação entre *exploration* e *exploitation*, torna-se evidente a aplicação do conceito de ambidestria organizacional, fundamentado na necessidade das empresas em buscar um equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (GUISADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017). Além disso, é compreendido como uma capacidade organizacional para realizar atividades nas duas dimensões simultaneamente, obtendo desempenho superior em longo prazo (MARCH, 1991; TUSHMAN e O'REILLY, 1996; GIBSON e BIRKINSHAW, 2004).

A literatura apresenta diferentes conceitos para ambidestria organizacional, conforme demonstrado no quadro 5, a partir de diferentes visões que implicam em diferentes possibilidades de análise da relação entre *exploration* e *exploitation* (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; HE e WONG, 2004; HILL e BIRKINSHAW, 2014).

Quadro 5 – Conceitos de ambidestria organizacional

Conceito	Referência
" (...) habilidade para perseguir simultaneamente ambas inovações incrementais e descontínuas, mantendo múltiplas estruturas contraditórias, processos, e culturas dentro de uma mesma empresa" - necessária para a sobrevivência em longo prazo da empresa.	TUSHMAN e O'REILLY, 1996
A capacidade de uma organização em ser alinhada e eficiente em seu gerenciamento das demandas de negócios atuais e, ao mesmo tempo, adaptar-se às mudanças no ambiente.	GIBSON e BIRKINSHAW, 2004
Ambidestria Organizacional é definida como a habilidade de uma organização para perseguir simultaneamente ambas inovações, <i>exploration</i> (descontínuas) e <i>exploitation</i> (incrementais).	O'REILLY e TUSHMAN, 2004
O significado original de ambidestria é a capacidade de um indivíduo ser igualmente habilidoso com ambas as mãos. Isso foi adaptado para significar a capacidade de uma organização em fazer duas coisas diferentes igualmente bem. Ambidestria é a capacidade de uma organização em abordar igualmente bem dois objetivos incompatíveis.	BIRKINSHAW e GUPTA, 2013
A ambidestria organizacional refere-se à capacidade de uma organização para <i>exploitation</i> e <i>exploration</i> - competir em tecnologias maduras e mercados em que a eficiência, o controle e a melhoria incremental são valorizados e competir em novas tecnologias e mercados em que a flexibilidade, a autonomia e a experimentação são necessárias.	O'REILLY e TUSHMAN, 2013

Capacidade de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> simultaneamente, como um fator fundamental para renovação da empresa e desempenho superior em longo prazo.	ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018.
---	------------------------------------

Fonte: Elaborado pela autora.

Na prática, a ambidestria pode ser analisada como um produto de *exploration* e *exploitation*, bem como o equilíbrio entre o uso de recursos existentes e a criação de novos recursos, examinando os níveis de *exploration* e *exploitation* no nível organizacional (HILL e BIRKINSHAW, 2014). Enquanto alguns estudos avaliaram a intenção ou a propensão em fazer algo, outros buscaram identificar o que a organização realmente implementou ou sua capacidade para atividades em *exploration* e *exploitation* (BIRKINSHAW e GUPTA, 2013).

A ambidestria organizacional pode ser compreendida ainda como um construto multinível, abrangendo os níveis organizacional (estruturas duais, contexto comportamental, liderança por meio de integração comportamental), interorganizacional (centralidade *versus* diversidade de conexões), e ambiental (dinamismo e complexidade), impactando a performance organizacional (SIMSEK, 2009). Nesse âmbito, os níveis de análise podem ser vistos como determinantes para a análise da ambidestria, impactando diretamente na forma como são avaliadas as práticas de *exploration* e *exploitation*.

Ao adotar a organização como unidade de análise, por exemplo, pode ser compreendido o modelo empregado para o alcance da ambidestria, diferenciando suas estruturas e processos, sendo este um dos níveis mais comuns na literatura. Outros níveis de análise como o do indivíduo, da aliança ou relacionamento interorganizacional e da equipe também podem subsidiar análises sobre como as empresas atingem a capacidade ambidestra (BIRKINSHAW e GUPTA, 2013, JUNNI et al., 2013).

2.6.1 Desempenho superior, crescimento e sustentabilidade em longo prazo

Como resultado da ambidestria, a literatura vem se concentrando no desempenho como a principal variável (LEVINTHAL e MARCH, 1993; GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; HE e WONG, 2004; SIMSEK, 2009; DERBYSHIRE, 2014). Para Simsek (2009), em que a chave para a compreensão da relação entre ambidestria organizacional e desempenho é a análise do contexto em que ocorre. O'Reilly e Tushman (2013) destacaram a relação positiva entre ambidestria e desempenho da empresa. Com relação aos efeitos contingentes ao ambiente da empresa, a ambidestria pode ser ainda mais benéfica sob condições de incerteza e quando os

recursos disponíveis forem suficientes, situação mais comum para grandes empresas em comparação às menores (O'REILLY e TUSHMAN, 2013).

Empiricamente, Cao, Gedajlovic e Zhang (2009) utilizaram os seguintes fatores como medida de desempenho (a) crescimento de vendas; (b) lucro; (c) crescimento na participação de mercado; (d) eficiência operacional; (e) fluxo de caixa das operações no mercado e; (f) reputação no mercado, em um estudo considerando um período de doze meses na visão dos *CEOs* de pequenas e médias empresas na China. Em complemento, Junni et al. (2013) conduziram uma meta análise examinando sistematicamente a relação entre ambidestria e desempenho, encontrando suporte empírico para as relações positivas e significativas.

Junni et al. (2013) identificaram em estudos empíricos que a mensuração de desempenho nos estudos de ambidestria organizacional incluem variáveis objetivas, como crescimento e lucratividade, e percebidas, como desempenho geral percebido pela empresa e em comparação aos concorrentes. Os principais resultados dessa meta análise, no que refere à relação entre ambidestria e desempenho são demonstrados no quadro 6.

Quadro 6 – Síntese dos resultados de estudos que analisaram a relação entre ambidestria e desempenho

Relação entre ambidestria e desempenho	Principais resultados	Implicações teóricas e práticas
<i>Efeito direto</i>	Evidências empíricas suportam a hipótese de que há um efeito positivo direto da ambidestria na performance, embora muitos estudos evidenciem também o efeito de moderadores dessa relação.	A discussão sobre se ambidestria organizacional impacta a performance é ampliada, buscando a construção de uma compreensão mais completa sobre quando e como a ambidestria afeta a performance.
<i>Mensuração da performance</i>	Ao utilizar formas de mensuração subjetivas para performance, os resultados apresentaram efeitos mais fortes da ambidestria, em comparação ao uso de formas mais objetivas.	Uso de formas ou abordagens diferentes para mensuração da performance (percebida ou objetiva).
<i>Mensuração da ambidestria</i>	Medidas que utilizaram a visão combinada de ambidestria apresentaram uma relação mais forte com performance, comparada ao emprego de medidas que utilizaram a visão de equilíbrio.	Possível uso de ambas as abordagens, combinada e de equilíbrio para comparação em um mesmo estudo.
<i>Nível de análise</i>	Os efeitos da ambidestria na performance tendem a ser mais fortes em níveis mais agregados de análise.	Análise sobre como a ambidestria em diferentes níveis organizacionais contribui para a performance.

Fonte: adaptado de Junni et al. (2013).

Vrontis et al. (2017) analisaram empiricamente a relação entre ambidestria organizacional e desempenho em empresas intensivas em conhecimento. Os resultados desta pesquisa mostraram que neste contexto, a ambidestria organizacional apresentou um efeito mediador positivo e significativo na relação entre a busca externa de conhecimentos e o desempenho.

Em complemento, Campanella et al. (2020) buscaram identificar a relação entre ambidestria organizacional e desempenho da empresa, com base em um estudo empírico de larga escala, que incorporou 3.883 bancos comerciais e de investimento em 28 países europeus. Os autores apontaram que os bancos europeus com alto desempenho apresentaram três fatores determinantes para organizações ambidestras: alta estruturação, alto nível processual, associados à *exploitation*, e altos níveis de despesas de P&D, associados à *exploration*, resultados que corroboram com a visão da relação positiva entre ambidestria e desempenho.

2.6.2 Ambidestria e Inovação

Outra resultante da capacidade ambidestra, também associada ao desempenho superior, ao crescimento e a sustentabilidade dos negócios é a inovação, tanto promovida por *exploration* quanto *exploitation*. O'Reilly e Tushman (2004, 2013) definiram ambidestria como uma habilidade organizacional para inovação radical e incremental de forma simultânea, trazendo a competição em tecnologias maduras *versus* novas tecnologias como um aspecto relevante de busca nas duas dimensões. Em complemento, Zimmerman, Raish e Cardinal (2018) associaram o conceito de ambidestria à uma capacidade organizacional, que permite a renovação da empresa e desempenho superior em longo prazo.

Wilden et al. (2018), identificaram os principais *clusters* de pesquisa desenvolvidos a partir dessa abordagem de March (1991), sendo baseados nos seguintes temas: (a) evolução, adaptação e aprendizagem organizacional; (b) aprendizagem internacional e colaboração; (c) capacidades dinâmicas e gestão do conhecimento; (d) ambidestria e performance e; (e) tecnologia e inovação. Isso reforça a visão de que a ambidestria se refere a uma capacidade organizacional para o gerenciamento de demandas conflitantes em múltiplos níveis da organização, em que a inovação se apresenta como resultado de *exploration* e *exploitation*, impactando o desempenho (HE e WONG, 2004; O'REILLY e TUSHMAN, 2008; BLENDOW et al., 2009; REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018).

Conceitualmente, inovações radicais envolvem mudanças fundamentais na tecnologia de uma empresa, assim como produtos radicalmente novos buscam atender à mercados emergentes, são novos para a empresa ou para o setor em que se inserem, excedendo às expectativas dos clientes oferecendo benefícios substanciais (CHANDY e TELLIS, 1998; LENNERTS, SCHULZE e TOMCZAK, 2020). Por outro lado, inovações incrementais envolvem adaptações menores em produtos existentes, com pequenas alterações na tecnologia, *design* ou nova aparência, concentrando-se em produtos em certo grau novos para a empresa, mas não para o mercado (CHANDY e TELLIS, 1998; LENNERTS, SCHULZE e TOMCZAK, 2020).

A coexistência destes dois tipos de inovação é caracterizada por tensões, paradoxos e contradições, o que é refletido nas definições de inovações radicais e incrementais que ilustram a dualidade da inovação, como uma construção heterogênea (ROSING e ZACHER, 2017). Frente à uma dinâmica de mercado que força as organizações a empreender tanto inovações radicais quanto incrementais, visando sustentabilidade, e baseada nessa característica de dualidade da inovação, a ambidestria apresenta-se como um importante antecedente, tanto da inovação quanto do desempenho (HE e WONG, 2004; RAISH e BIRKINSHAW, 2008; CAO, GEDAJOVIC e ZHANG, 2009; JUNNI et al., 2013; ROSING e ZACHER, 2017).

Tushman e O'Reilly (1996, p. 24) propuseram que a ambidestria organizacional pode ser definida como “a habilidade para perseguir simultaneamente ambas inovações incrementais e descontínuas, mantendo múltiplas estruturas contraditórias, processos, e culturas dentro de uma mesma empresa”. Propuseram ainda que as organizações devem ser hábeis em *exploration* e *exploitation* simultaneamente para serem consideradas ambidestras, como pressuposto para a sobrevivência da empresa em longo prazo (TUSHMAN e O'REILLY, 1996). Essa visão coloca a inovação como um dos resultados esperados nas dimensões *exploration* e *exploitation*, principalmente considerando o impacto das inovações na sustentabilidade e na competitividade das empresas.

Conforme destacado nos subcapítulos anteriores, e reforçado com base no argumento de Revilla e Rodríguez-Prado (2018), um aspecto relevante para a compreensão da relação entre *exploration* e *exploitation* se refere à forma como estas atividades são combinadas, visto que a ideia de equilíbrio pode ser enganosa ao considerar que altos níveis de *exploration* e *exploitation* levarão sempre a um desempenho superior, em especial no que tange à inovação. Portanto, organizações ambidestras podem atingir seus objetivos de inovação sem afetar negativamente o desempenho competitivo de seus negócios atuais (O'REILLY e TUSHMAN,

2004), sendo capazes de explorar simultaneamente competências existentes e novas oportunidades (RAISCH et al., 2009).

Além disso, as forças ambientais são fatores relevantes tanto para a elaboração quanto para os resultados de estratégias de inovação (JANSEN, VERA E CROSSAN, 2009). O dinamismo ambiental caracteriza-se por mudanças tecnológicas, variações nas preferências do cliente, mudanças na demanda de produtos e imprevisibilidade da mudança (JANSEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2006), considerado um dos aspectos direcionadores da ambidestria e da inovação. Da mesma forma, a capacidade das empresas para inovar em *exploration* e *exploitation*, simultaneamente, dependerá do desenvolvimento de recursos internos, tais como gestão do conhecimento e uso de tecnologia da informação, por exemplo (SOTO-ACOSTA, POPA, e MARTINEZ-CONESA, 2018).

Assim, a gestão adequada das atividades de *exploration* e *exploitation*, tendo em vista seus resultados como inovações, permite a evolução e sustentabilidade da empresa em longo prazo, possibilitando até mesmo a substituição de tecnologias no mercado. (BIRKINHAW, ZIMMERMAN e RAISH, 2016; O'REILLY e TUSHMAN, 2016; TAYLOR e HELFAT, 2009). Nessa lógica, a inovação manifesta-se como resultado de *exploration* e *exploitation*, geralmente associada ao seu grau, seja ele incremental ou radical (TUSHMAN e O'REILLY, 1996). O desempenho de inovação se refere aos resultados tanto do processo que busca o desenvolvimento de novos produtos ou processos (*exploration*), quanto do que altera os produtos ou processos existentes (*exploitation*), em decorrência do uso de conhecimentos internos e externos (D'SOUZA, SIGDYAL, e STRUCKELL, 2017).

Por conseguinte, a integração de *exploration* e *exploitation* por meio da ambidestria permite à organização ser inovadora e flexível sem comprometer sua estabilidade e eficiência (KHAN e MIR, 2019; SIMSEK, 2009), orientando diferentes esforços tanto em direção à inovação radical quanto incremental (KHAN e MIR, 2019; HAIBIN e ATUAHENE-GIMA, 2007). Sob esta perspectiva, a ambidestria se manifesta como uma competência da empresa para a gestão de negócios tradicionais, suportados por tecnologias conhecidas e consideradas essenciais para sua manutenção em mercados em que já opera e, ao mesmo tempo, gerar negócios novos, utilizando novas tecnologias (O'REILLY e TUSHMAN, 2008; 2016).

Essa discussão reflete tanto aspectos referentes ao modelo de ambidestria adotado por determinada organização para um desempenho superior, baseado no equilíbrio ou na combinação entre *exploration* e *exploitation* e no desenvolvimento de inovações (SMITH e TUSHMAN, 2005), na gestão estratégica de seus recursos, no *design* organizacional proposto, e na aprendizagem que ocorre em sua trajetória. Somando esses fatores ao impacto do

desenvolvimento tecnológico acelerado em diversos mercados (KHANAGHA et al., 2018), a inovação é vista como um dos objetivos centrais a serem perseguidos nas dimensões de *exploration* e *exploitation*, em se tratando da busca por sustentabilidade e competitividade do negócio.

Buscando uma compreensão para além da distinção entre esforços que resultam em algo novo (inovação radical) ou substancialmente melhorado (inovação incremental), que define os graus de inovação para a empresa e/ou para o mercado, há diferentes tipos de inovação com impacto no desempenho, sendo eles:

- (i) **Inovação de produto:** mudanças significativas nas características fundamentais nos produtos/serviços que uma empresa oferece;
- (ii) **Inovação de processo:** mudanças, pelo emprego de métodos novos ou significativamente melhorados, na maneira como os produtos/serviços são produzidos e entregues;
- (iii) **Inovação de posição:** mudanças no contexto em que produtos/serviços são ofertados, abertura de novos mercados;
- (iv) **Inovação de paradigma:** mudanças nos modelos mentais que orientam o que a empresa faz na forma como a empresa utiliza seu conhecimento, novos arranjos organizacionais (FRANCIS e BESSANT, 2005).

Ainda de acordo com Francis e Bessant (2005), os tipos de inovação não são considerados alternativos, visto que as empresas podem buscar todos os tipos de inovação ao mesmo tempo. Considerando-se que a organização poderá empreender inovações de diferentes tipos, dentro de cada categoria há uma distinção baseada no seu grau de novidade, que parte daquilo que é substancialmente melhorado e vai até o que é radicalmente novo, seja para a empresa ou para o mercado. Nessa lógica, trazendo uma visão sobre os graus de inovação, extraída da própria literatura aborda ambidestria, O'Reilly e Tushman (2016) conceituaram os graus de inovação de três formas distintas:

- (i) **Inovação incremental** - tipo de inovação mais comum, em que produtos e menor custo ou com algum incremento. Embora tais melhorias possam apresentar um elevado grau de dificuldade e custos, baseiam-se em um conjunto existente de capacidades, no estoque de conhecimento organizacional, dentro de uma trajetória tecnológica conhecida;
- (ii) **Inovação de arquitetura** – consiste em melhorias nas quais tecnologias ou componentes existentes são integrados para melhorar substancialmente o

desempenho dos produtos ou serviços existentes. Embora não sejam baseadas exclusivamente em avanços tecnológicos significativos, geralmente interrompem as ofertas existentes, podendo se tornar inovações chamadas disruptivas, com o aumento da difusão;

- (iii) **Inovação descontínua** – são mudanças substanciais ou descontínuas, em que as melhorias são feitas através de um avanço na tecnologia que destrói a capacidade, visto que esse tipo de inovação geralmente exige uma base de conhecimento diferente, exigindo capacidades ou habilidades diferentes daquelas que a empresa possui, bem como investimentos em tecnologias novas. Isso não significa que a tecnologia seja necessariamente nova no mundo, podendo ser nova apenas para a empresa (O'REILLY e TUSHMAN, 2016; SMITH e TUSHMAN, 2005).

A figura 5 apresenta um mapa da inovação, demonstrando o posicionamento dos graus de inovação citados – incremental, de arquitetura e descontínua (O'REILLY e TUSHMAN, 2016; SMITH e TUSHMAN, 2005), em relação aos mercados, que podem abranger clientes atuais, novos clientes em mercados definidos ou mesmo mercados emergentes (inexplorados), e à evolução tecnológica, como um processo cumulativo que vai agregando incrementos até a descontinuidade pelo surgimento de uma inovação radical.

Assim, quanto maior o grau de inovação e sua oferta é direcionada a mercados inexplorados, mais a inovação se posiciona na dimensão *exploration*. Se o grau de inovação é caracterizado como mais incremental e se destina a mercados conhecidos pela empresa, a inovação posiciona-se na dimensão *exploitation* (O'REILLY e TUSHMAN, 2016; SMITH e TUSHMAN, 2005).

Figura 5 – Mapa da inovação



Fonte: Adaptado de Smith e Tushman (2005).

Analisar as dimensões de *exploration* e *exploitation* da atividade organizacional e suas relações com a inovação, remete a uma análise sobre o movimento de adaptação organizacional frente a mudanças na trajetória tecnológica, não somente para o alcance da ambidestria, mas também para a própria inovação. Os desafios de liderança associam-se à concorrência tanto em tecnologias e mercados maduros, com tecnologias e clientes conhecidos, quanto emergentes, com tecnologias e clientes desconhecidos (O'REILLY e TUSHMAN, 2016).

Em termos empíricos, a relação entre ambidestria e inovação vem sendo analisada com base em diferentes perspectivas, tal como demonstrado no quadro 7. Os temas relacionados nas pesquisas refletem a variabilidade das perspectivas aplicadas, sendo: interpretações das tensões entre *exploration* e *exploitation* (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016); inovação no modelo de negócios (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016); inovação organizacional (GUISADO-GONZÁLEZ, GONZÁLEZ-BLANCO e COCA-PÉREZ, 2017), influência e capital humano e organizacional nas estratégias de inovação (LIN et al., 2017); papel da ambidestria no desempenho da empresa e em inovação (LEE, WOO e JOSHI, 2017); mecanismos de criatividade (REVILLA e RODRIGUÉZ-PRADO, 2018); grau de equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* (ANZENBACHER e WAGNER, 2019) e assimetria (LENNERTS, SCHULZE e TOMCZAK, 2020) para inovação; influência de fatores externos, como dinamismo ambiental (KHAN e MIR, 2019) e evolução tecnológica (BERNAL, MAICAS e VARGAS, 2019), por exemplo.

Quadro 7 - Estudos sobre ambidestria e inovação

Referência	Análise de ambidestria e inovação	Contexto	Principais resultados
Papachroni, Heracleous e Paroutis (2016)	- Análise sobre como os indivíduos em diferentes níveis organizacionais interpretam as tensões entre inovação e eficiência na busca pela ambidestria.	Empresa de grande porte na área de telecomunicações escandinava.	- Os resultados sugerem que ao buscar uma estratégia ambidestra, os atores envolvem-se ativamente no gerenciamento de tensões com base em sua orientação estratégica e nível organizacional, visto que o contexto geral em que a empresa e os atores individuais estão incorporados, assim como a dependência de trajetória, afetam a interpretação e o gerenciamento da tensão entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016)	- Análise sobre quais são os recursos organizacionais que possibilitam uma inovação adaptativa e bem-sucedida no modelo de negócio ao longo do tempo.	Empresas italianas de diversos setores.	- Os resultados apontaram, a partir de uma análise comparativa qualitativa de 35 casos selecionados, que as dimensões paradoxais do dinamismo organizacional, <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , embora logicamente opostas, se entrelaçam fortemente para permitir a (re) geração adaptativa do modelo de negócios de uma empresa.
Guisado-González, González-Blanco e Coca-Pérez (2017)	- Análise da relação entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> e inovação organizacional.	Dados extraídos do painel de inovação tecnológica espanhol (2008-2013).	- Os resultados mostraram que as relações entre inovação organizacional em <i>exploration</i> e inovação organizacional em <i>exploitation</i> são complementares, desde que exista a condição de simultaneidade entre essas atividades. Isso indica que o alcance da ambidestria mostrou-se fortemente condicionado pela realização simultânea de inovações organizacionais em ambas as dimensões.
Lin et al. (2017)	- Exploração sobre como os efeitos de ativos de conhecimento estão alinhados entre si nas estratégias de inovação em <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> , além da influência do capital humano e organizacional nas duas estratégias.	Empresas em parques tecnológicos chineses.	- Com base em dados empíricos, o estudo apontou que a combinação entre capital organizacional, humano e social promove a ambidestria, com a busca simultânea por <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .

Lee, Woo e Joshi (2017)	- Estudo sobre o papel interveniente da ambidestria organizacional na relação entre cultura pró-inovação e o desempenho no desenvolvimento de novos produtos (NPD).	Indústria de software indiana.	<p>- Os resultados indicaram que a ambidestria medeia positivamente a relação entre a cultura pró-inovação e o desempenho de NPD;</p> <p>- Os resultados mostraram ainda que quando <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> são aumentadas simultaneamente, após um declínio inicial, o desempenho de NPD mostrou uma tendência crescente. Esse desempenho de NPD tende a diminuir quando há um desequilíbrio entre as duas dimensões;</p> <p>- Além disso, a cultura pró-inovação pode aumentar a lacuna entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> em empresas orientadas à <i>exploration</i>, o que pode reduzir o desempenho de NPD.</p>
Rosing e Zacher (2017)	- Abordagem da ambidestria no nível do indivíduo, avaliando a dualidade de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> e sua relação com a performance de inovação.	Funcionários de empresas na Austrália, em diversos setores.	- O estudo demonstrou empiricamente que a ambidestria também é importante no nível individual (não gerencial), variando de pessoa para pessoa ao longo de um período de tempo, relacionando-se positivamente a variações no desempenho inovador individual, pelo modo como gerenciam a tensão e a interação entre a geração e a implementação de ideias.
Li et al. (2018)	- Análise sobre o efeito da alocação do esforço da equipe entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no que se refere à exploração do conhecimento na geração de inovações com alto e baixo graus de impacto.	O estudo utilizou dados de todas as patentes concedidas pela <i>US Patent and Trademark Office</i> , entre 1984 e 2010.	<p>- A alocação de um esforço maior em <i>exploration</i> em comparação à <i>exploitation</i> mostrou-se benéfico para o alcance de inovações revolucionárias, apesar do risco inerente. Esse benefício foi maior com a experiência colaborativa entre os membros da equipe;</p> <p>- Colocar uma ênfase igual em <i>exploration</i> e <i>exploitation</i>, em relação à exploração do conhecimento, não se mostrou particularmente eficaz para o alcance de inovações revolucionárias, sendo, no entanto, a melhor estratégia para evitar inovações de baixo potencial de impacto.</p>

Revilla e Rodruíguez-Prado (2018)	- Estudo sobre a efetividade de diferentes mecanismos de criatividade na superação de tensões no processo de inovação, nos níveis individual e de equipe, de forma ambidestra.	O estudo utilizou dados da "2010 Community Innovation Survey (CIS2010)", de onze países europeus, coletando informações sobre as atividades de inovação da empresa de 2008 a 2010.	<p>- Os resultados mostraram que a implementação de ambidestria nos mecanismos de criatividade aumentou a propensão da empresa a inovar. Além disso, a ambidestria mostrou-se mais eficaz em empresas de grande porte, com altos níveis de investimento em P&D e operando em setores de manufatura;</p> <p>- Foram encontradas fortes evidências de um efeito positivo das ferramentas comuns de criatividade na inovação quando aplicadas de forma ambidestra, combinando pensamento divergente e convergente, no nível individual ou da equipe, o que suporta a ideia de que implementar ambidestria aumenta significativamente o sucesso da inovação.</p>
Soto-Acosta, Popa e Martínez-Conesa (2018)	- Análise sobre a tecnologia da informação, a gestão do conhecimento e o dinamismo ambiental como direcionadores da inovação ambidestra	Pequenas e médias empresas espanholas	- A capacidade em tecnologia da informação, de gestão do conhecimento e o dinamismo ambiental mostraram-se positivamente associados à inovação ambidestra. Além disso, o dinamismo ambiental fortaleceu o efeito positivo da inovação ambidestra no desempenho da empresa.
Khan e Mir (2019)	- Estudo abordando o papel desempenhado pelas forças externas (munificência e dinamismo) e a base de recursos interna, nas relações entre a cultura organizacional ambidestra frente à ambidestria contextual e resultados de inovação.	Empresas de alta tecnologia indianas	- Os resultados apontaram que a munificência ambiental impacta positivamente as relações entre cultura organizacional ambidestra e ambidestria contextual e, entre ambidestria contextual e inovação em produtos. Por outro lado, o dinamismo ambiental apresentou um impacto amortecedor sobre essas relações.
Anzenbacher e Wagner (2019)	- Análise que investigou em que grau o equilíbrio entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> para inovação é necessário, dependendo do modelo de negócios adotado pelas empresas. Integrou-se a isso uma avaliação da relevância relativa desses mecanismos internos de	Empresas do setor global de semicondutores.	<p>- Os resultados apontaram que a gestão do conhecimento teve impacto positivo no sucesso da inovação, relação moderada pelos modelos de negócios adotados pelas empresas;</p> <p>- As conclusões do estudo mostraram ainda que o efeito do equilíbrio entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no</p>

	aquisição de conhecimento em comparação com mecanismos externos, como alianças e aquisições.		desempenho inovador também pode ser moderado pelos modelos de negócios adotados pelas empresas.
Bernal, Maicas e Vargas (2019)	- A pesquisa procurou distinguir dois componentes da evolução da indústria, sendo o ritmo da evolução do mercado e o ritmo da evolução tecnológica, e seus diferentes impactos no contexto de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .	Dados em painel de empresas inovadoras espanholas (2008-2012).	- Os resultados empíricos suportaram o argumento de que em um ritmo acelerado de evolução tecnológica tem impactos opostos nas relações entre <i>exploration</i> (positivo) e <i>exploitation</i> (negativo) e a performance de inovação; - Já um ritmo acelerado de evolução do mercado afetou positivamente <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> .
Mehrabi, Coviello e Ranaweera (2019)	- O estudo considerou a existência de duas capacidades na interface produto-mercado: desenvolvimento de novos produtos (NPD), relacionada à <i>exploration</i> e gerenciamento de clientes (CM), relacionada à <i>exploitation</i> . A combinação ou o equilíbrio de ambas torna a empresa ambidestra.	Empresas de manufatura norte-americanas	- Os resultados apontaram que a orientação empreendedora (fator interno), impacta o equilíbrio entre <i>exploration</i> (NPD) e <i>exploitation</i> (CM), em ambientes dinâmicos (fator externo); - O desempenho mostrou-se superior quando há ambidestria de forma combinada com altos índices de CM e NPD; - O desempenho mostrou-se inferior quando a ambidestria é desequilibrada por uma ênfase em <i>exploration</i> ; - No entanto, foi apontado que a ambidestria na forma equilibrada foi influenciada pela interação entre o posicionamento estratégico da empresa e o contexto ambiental, pela escolha entre estratégias de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> frente às condições ambientais.
Lennerts, Schulze e Tomczak (2020)	- Análise considerando os efeitos assimétricos de <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> na performance de inovação radical e incremental.	Empresas de pequeno, médio e grande porte suíças, em diversos setores.	- O estudo oferece empírico à noção de uma relação assimétrica e complexa entre <i>exploration</i> e <i>exploitation</i> no que refere ao desempenho inovador. Os resultados demonstraram que o desempenho da inovação incremental foi impulsionado por uma interação assimétrica entre as duas dimensões, mostrando-se mais alto quando

			<i>exploitation</i> interage com um nível intermediário de <i>exploration</i> , ao invés de um nível igualmente alto ou oposto. Já o desempenho da inovação radical foi impulsionado exclusivamente por <i>exploration</i> .
--	--	--	--

Fonte: elaborado pela autora.

Em complemento, a exemplo do que vem sendo abordado pela literatura mais recente, Cui, Ding e Yanadori (2019) caracterizaram inovações *exploration* em comparação à *exploitation* das empresas da seguinte forma:

- (i) São associadas a um nível mais alto de riscos e incerteza de sucesso, entrando em um novo domínio de conhecimento no qual a empresa não transitou antes, envolvendo novos métodos ou equipamentos, ou novas maneiras de combinar ideias;
- (ii) São mais dependentes de colaborações, dada sua natureza recombinante, em que a heterogeneidade na empresa e o estoque de conhecimentos influencia a trajetória da inovação exploratória, baseada ainda em múltiplos domínios do conhecimento.

Assim, a inovação em *exploration* exige a apropriação ou mesmo a recombinação de conhecimentos heterogêneos e transfronteiriços, porém grande parte dos indivíduos ou organizações possuem experiência em um domínio de conhecimento relativamente restrito, levando à busca por fontes externas de conhecimentos (CUI, DING E YANADORI, 2019). Benner e Tushman (2015) destacaram que as pressões paradoxais enfrentadas pelas organizações vêm aumentando, em consequência do deslocamento do lócus da inovação, de dentro da empresa para além de suas fronteiras, estabelecendo assim novos arranjos organizacionais.

Outro aspecto destacado em estudos empíricos mais recentes sobre ambidestria e inovação se refere ao papel da liderança na gestão de *exploration* e *exploitation* (HUNTER, CUSHENBERY e JAYNE, 2017; ZIMMERMANN, RAISCH e CARDINAL, 2018, por exemplo), corroborando com a visão de Birkinshaw e Gupta (2013) de que a essência da ambidestria e sua capacidade de adicionar valor estão relacionados a três aspectos: (a) ambidestria é alcançada através da capacidade gerencial, ao fornecer uma perspectiva normativa sobre o funcionamento das organizações, o que compreende as escolhas dos gestores; (b) a ambidestria é um construto multinível, no que se refere à identificação do responsável pelas escolhas entre objetivos concorrentes; e (c) a tensão entre os objetivos concorrentes pode ser administrada de muitas maneiras diferentes.

Neste sentido, é possível elencar que a liderança para inovação difere de outras formas de liderança em três maneiras principais: (a) liderar a inovação requer escolhas para o estabelecimento de uma estrutura em um dado momento em ainda não há uma direção clara, enquanto a liderança não inovadora está focada em preservar a estrutura existente; (b) táticas

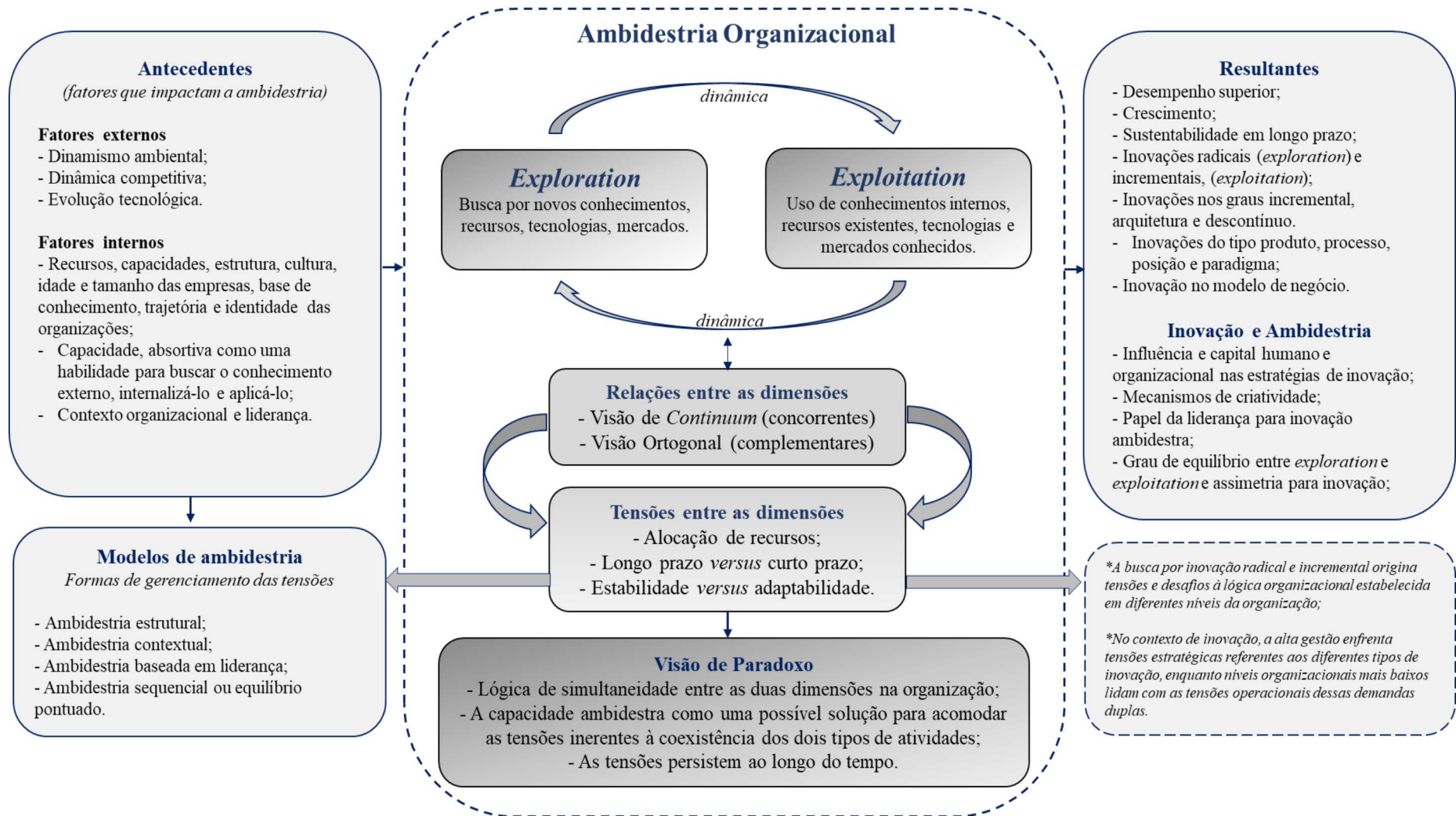
de influência como poder, pressão e comprometimento com a organização são consideradas menos eficazes para liderar a inovação, pois podem reduzir *exploration*; (c) há um conflito entre produção e exploração, caracterizando um paradoxo central do trabalho criativo. Conseqüentemente, liderar para a inovação apresenta demandas mais complexas e diferentes em comparação à liderança para o desempenho geral (HUNTER, CUSHENBERY e JAYNE, 2017).

Expandindo as possibilidades de análise nesta temática, Rosing e Zacher (2017), baseadas na relação entre ambidestria e inovação na perspectiva paradoxal, demonstraram que a dualidade entre *exploration* e *exploitation* também se aplica ao nível do indivíduo. Nesta pesquisa, as autoras apontaram que os indivíduos apresentaram alto desempenho inovador quando se engajaram em *exploration* e *exploitation* aproximadamente no mesmo nível.

Já Enkel et al. (2017), ao analisarem *exploration* e *exploitation* como dimensões da inovação, avaliaram empiricamente o papel dos indivíduos na absorção de conhecimentos externos à organização para a realização destes tipos de inovação. Os resultados do estudo apontaram que esforços individuais contribuem para ambos os tipos de inovação, porém foram mais relevantes para a inovação em *exploration*.

A figura 6 demonstra um mapa conceitual referente à revisão de literatura apresentada neste capítulo, como uma forma de sintetizar os conceitos pertinentes ao universo desta tese. A base teórica-conceitual que permitiu uma compreensão ampla acerca das possíveis abordagens para cada construto e suas relações, bem como quais são os fatores que as impactam e de que forma isso ocorre.

Figura 6 – Mapa conceitual

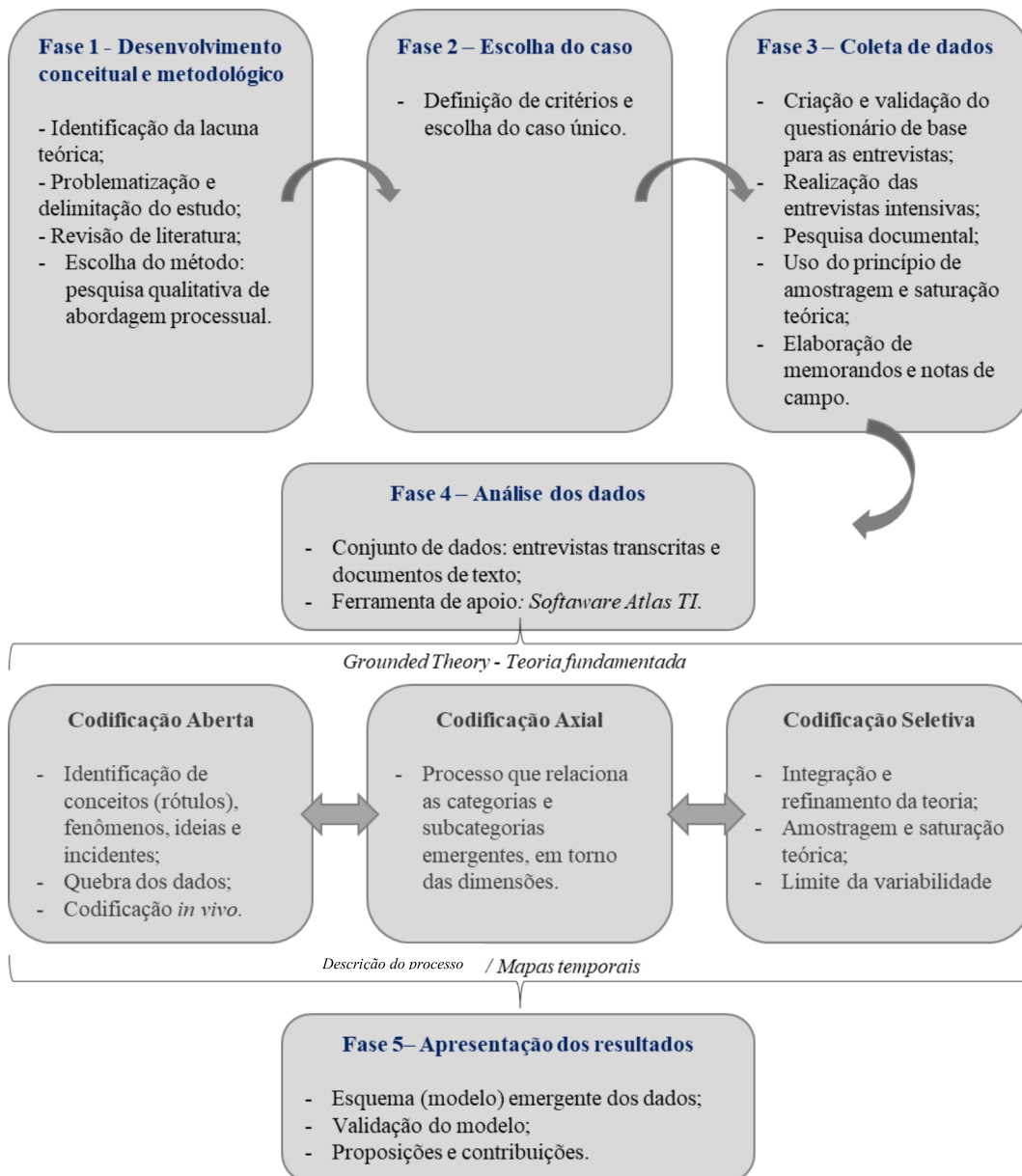


Fonte: elaborado pela autora.

3 MÉTODO

Neste capítulo são descritos o método e os procedimentos realizados para o alcance do objetivo proposto nesta tese. Para tanto, há uma descrição do processo de revisão de literatura que embasou tanto a identificação da lacuna teórica quanto para a composição do referencial teórico. Ademais, há uma descrição que embasa a escolha do método e o desenho da pesquisa, com as etapas desenvolvidas, conforme demonstrado na figura 7.

Figura 7 – Fases e procedimentos da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora.

3.1 Etapa 1 - Desenvolvimento conceitual e metodológico

Esta etapa compreendeu os procedimentos para definição do tema, identificação da lacuna teórica e problematização, a revisão de literatura para composição da base teórica-conceitual, a definição do método, bem como a escolha do caso a ser analisado como objeto de estudo, conforme descrito na sequência.

3.1.1 Identificação da lacuna teórica, problematização e revisão de literatura

A pesquisa inicial para a composição desta tese foi realizada na base de dados *Web of Science*, por ser esta uma das principais bases de dados utilizadas em pesquisas acadêmicas. Ao realizar uma pesquisa ampla com os tópicos “*ambidexterity*” AND “*innovation*” AND “*exploration AND exploitation*”, considerando o período dos últimos 5 anos (referência do mês de maio de 2020), nas áreas de “*management*” e “*business*”, foram identificados 305 artigos.

Para delimitação da lacuna teórica a ser respondida, foi realizada uma busca mais específica, identificando a partir do estado da arte nas pesquisas sobre ambidestria e inovação, os limites do conhecimento no campo. Os critérios referentes à esta busca, também feita na base de dados *Web of Science* são demonstrados no quadro 8.

Quadro 8 – Pesquisas realizadas na *Web of Science* para identificação da lacuna teórica.

Pesquisa 1 – Ambidestria e Inovação	Pesquisa 2 – Inovação e <i>Exploration</i> e <i>Exploitation</i>
Resultados: 44 (de <i>Web of Science Core Collection</i>) Título: (<i>innovation</i>) AND; Título: (<i>ambidexterity</i>). Categorias da <i>Web of Science</i> : (<i>Management OR Business</i>) AND; Tipos de Documento: (<i>Article</i>); Tempo estipulado: Últimos 5 anos; Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.	Resultados: 29 (de <i>Web of Science Core Collection</i>) Título: (<i>innovation</i>) AND; Título: (<i>exploration AND exploitation</i>). Categorias da <i>Web of Science</i> : (<i>Management OR Business</i>) AND; Tipos de Documento: (<i>Article</i>); Tempo estipulado: Últimos 5 anos; Índices: SCI-EXPANDED, SSCI, A&HCI, CPCI-S, CPCI-SSH, ESCI.

Fonte: elaborado pela autora, referência de fevereiro de 2020.

A partir da revisão destes dois grupos de artigos, emergiu a questão de pesquisa norteadora desta tese. Na revisão dos artigos, foram selecionados os artigos pertencentes ao quadrante Q1, de acordo com o *ranking Scimago*, como fontes potencialmente mais relevantes, considerando o fator de impacto das revistas acima de 1.4. Em continuidade, a problemática foi

desenvolvida também com base em dados sobre o cenário competitivo atual, em que empresas de serviços financeiros vêm se destacando no mercado brasileiro, pelas inovações empreendidas na trajetória de transformação digital ao longo dos últimos anos (FEBRABAN, 2018, 2021).

Nesta sequência, a revisão de literatura contou ainda, além dos artigos identificados nas etapas anteriores, com a seleção de outros estudos, a partir da referência seminal de March (1991), identificados pelo método conhecido como “bola de neve”, pela identificação de referências relevantes que suportaram a construção do conhecimento no campo, a partir de estudos mais recentes. Complementarmente, foram feitas pesquisas nas bases de dados *Google Scholar* e *EBSCO* para acessar estes estudos.

3.1.2 Escolha do método

Com base na revisão de literatura, a abordagem processual em estudos de caso mostrou-se um método ainda pouco utilizado (BIRKINSHAW et al. 2016), em comparação a quantidade de estudos quantitativos, porém promissor. Visto que a proposta deste estudo, em linhas gerais, consistiu em identificar como o balanço entre os níveis de *exploration* e *exploitation*, que resultam em diferentes tipos de inovações, é alterado ao longo do tempo, além dos fatores que impactam essa dinâmica, pesquisas longitudinais para explicar o efeito de escolhas estratégicas no desempenho da empresa (UOTILA et. al., 2009) vão ao encontro desta proposta.

A partir do estudo seminal de March (1991), em que *exploration* e *exploitation* foram conceituados como processos de aprendizagem opostos, os estudos que seguiram esta linha de pesquisa propuseram diferentes configurações, sejam estruturais ou contextuais para resolução das tensões inerentes à busca pela ambidestria. No entanto, estes estudos ofereceram uma compreensão limitada sobre o processo de implementação da ambidestria na prática, visto que a questão sobre como estas tensões são gerenciadas pelos atores organizacionais permanece pouco explorada em uma perspectiva processual baseada no trabalho de campo (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

Birkinshaw et al. (2016) destacaram que o número de estudos com abordagem processual, que procuram compreender como as empresas gerenciam dualidades estratégicas na prática, em contraponto à teoria existente, ainda é pequeno. Os autores destacaram que a falta de *insights* sobre o processo de gerenciamento de dualidades estratégicas, tal como é executado na prática, dificulta o avanço na compreensão do fenômeno. Estudos processuais apresentam esta função, fornecendo informações sobre intenções e ações dos gestores, bem

como suas consequências, enriquecendo a teoria e ampliando as amostras empíricas (VAN DE VEN, 1992; BIRKINSHAW et al., 2016).

A abordagem processual, enquanto método qualitativo de pesquisa, é aplicada à análise e teorização sobre processos estratégicos, em que se examina como a gestão estratégica administra fenômenos relacionados à tomada de decisão, aprendizagem, estratégia, planejamento, inovação e mudança (VAN DE VEN, 1992; LANGLEY e ABDALLAH, 2011). Nesta perspectiva, os dados qualitativos apresentam vantagens específicas para a compreensão dos processos devido à sua capacidade de capturar detalhadamente fenômenos que evoluem ao longo do tempo, se comparados a dados obtidos por métodos aplicados a pesquisas quantitativas ou mesmo amplas bases de dados (LANGLEY e ABDALLAH, 2011).

No que se refere aos métodos qualitativos para estudo de processos estratégicos, em complemento ao trabalho de Langley e Abdallah (2011), que destacou os métodos de “*Gioia*” e “*Eisenhardt*” como possíveis caminhos para estes estudos, Gehman et al. (2017) acrescentaram a este grupo o método de “*Langley*”. Estes métodos foram assim nomeados em função de seus precursores.

O quadro 9 apresenta uma síntese sobre os princípios de cada uma destas abordagens para estudos de processos estratégicos, baseado em Gehman et. al (2017), e tem como objetivo embasar a justificativa para escolha de um método em detrimento dos demais, com base na comparação entre as características da abordagem, e na forma como se constrói a teoria a partir de sua aplicação. A pesquisa qualitativa apresenta um conjunto heterogêneo de métodos ou abordagens, baseadas em diferentes ontologias e epistemologias, resultando em diferentes formas de construção de teoria (GEHMAN et al., 2017), o que exige escolhas dos pesquisadores.

Quadro 9 – Métodos para estudos qualitativos de processos estratégicos

	<i>Método Gioia</i>	<i>Método Eisenhardt</i>	<i>Método Langley</i>
Características da abordagem	<ul style="list-style-type: none"> - Busca entender o processo a partir das experiências de seus informantes, concentrando-se no sentido dado pelos participantes a um fenômeno; - Busca capturar a experiência organizacional em termos adequados, nos níveis de significado para as 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca identificar as causas e relações entre variáveis que são demonstradas empiricamente nos dados e que também possuem uma explicação teórica vinculada a elas, que pode ser testada e generalizada; 	<ul style="list-style-type: none"> - Busca compreender as dinâmicas ou práticas ao longo do tempo, com base no fluxo e na interligação de eventos, explicando assim os fenômenos, de forma processual. - Busca analisar o processo com base na decomposição em fases, como episódios contínuos separados por discontinuidades, que

	<p>peças que vivem essa experiência e de teorização sobre essa experiência;</p> <p>- Considera o mundo organizacional como uma construção social.</p>		<p>tornam-se unidades de análise para comparação ao longo do tempo. Assim, explora a recorrência dos fenômenos do processo ao longo do tempo.</p>
<p>Como a teoria é construída</p>	<p>- Método projetado para geração de <i>grounded theory</i>, de modo que a teoria emerge a partir dos dados;</p> <p>- A teoria é vista como uma declaração de conceitos e suas inter-relações, demonstrando como e/ou porque um fenômeno ocorre;</p> <p>- Contribuições teóricas surgem a partir da geração de novos conceitos e/ou das relações entre os conceitos que apoiam a compreensão dos fenômenos;</p> <p>- Os conceitos e relacionamentos desenvolvidos a partir de teorias indutivas refletem princípios transferíveis para outros domínios e configurações;</p> <p>- A <i>grounded theory</i> é gerada demonstrando-se as relações dinâmicas entre os conceitos emergentes, utilizando uma estrutura de dados formada por codificações de primeira e segunda ordens, derivadas do informante e da teoria, respectivamente.</p>	<p>- A teoria é construída por uma combinação de construtos, relações entre eles, e a lógica subjacente que os vincula, focados em explicar algum fenômeno de maneira generalizável;</p> <p>- A construção de teoria é focada em previsões;</p> <p>- Baseia-se em comparações de estudos de caso e avaliações de hipóteses.</p>	<p>- A teoria produz um padrão, em que se identifica uma similaridade em sequências de eventos para um fenômeno em diferentes organizações;</p> <p>- Outro tipo de teorização se concentra nos mecanismos, isto é, no conjunto de forças motrizes que subjazem e produzem os padrões vistos na prática.</p>

Fonte: elaborado pela autora, com base em Gehman et al. (2017).

Assim como explicado por Langley e Abdallah (2011), no método de “Gioia” a abordagem assume uma característica interpretativista, baseada na utilização de estratégias

narrativas para descrever os processos, com riqueza de detalhes e em suas especificidades. Tendo em vista que o foco desta pesquisa em processos estratégicos de inovação, a busca por contribuições teóricas, em que a novidade emerge a partir de dados qualitativos, orientou-se para aplicação de uma pesquisa de abordagem qualitativa de processo, baseada no método “Gioia”.

Neste método, a *grounded theory* é gerada pela evidenciação de relações dinâmicas entre os conceitos que emergem a partir da observação prática (GEHMAN et al., 2017), o que justifica sua escolha com base nas contribuições potenciais pela forma como a teoria é construída. A justificativa para a escolha deste método baseou-se também nas características da abordagem, que busca entender o processo a partir das experiências de seus informantes, capturando a experiência organizacional.

3.1.3 Estratégias de pesquisa na abordagem processual

Langley (1999) elencou sete estratégias possíveis para dar sentido (*sensemaking*) aos dados qualitativos em pesquisas de abordagem processual: narrativa, quantificação, *templates* alternativos, teoria fundamentada (*grounded theory*), mapas visuais, escalonamento temporal e sintetização. Porém, para o alcance dos objetivos desta tese, com base nos critérios de ajuste com a complexidade dos dados, fatores chave, características do objeto de estudo e do processo analisado, bem como a forma de *sensemaking*, foram selecionadas 2 estratégias possíveis para utilização, apoiando a construção descritiva do processo e da teoria emergente. O quadro 10 apresenta a caracterização destas estratégias.

Quadro 10 – Estratégias para *sensemaking* em pesquisas de abordagem processual

Estratégia	Fator Chave	Ajuste com a complexidade dos dados do processo	Necessidades específicas de dados	Forma de Sensemaking
Teoria fundamentada (Grounded theory)	Incidentes, categorias	Adaptável a dados ecléticos e ambíguos; Pode perder padrões amplos de alto nível.	Necessita de detalhes de muitos eventos similares; Podem ser diferentes processos ou níveis de um único caso.	Significados e padrões.

Mapas visuais	Eventos, ordenação	Adequado para relações temporais	Necessita de alguns casos em um nível moderado de detalhes para iniciar a generalização de padrões.	Padrões.
----------------------	--------------------	----------------------------------	---	----------

Fonte: Adaptado de Langley (1999).

Dentre as possíveis estratégias, foram utilizadas a teoria fundamentada (*grounded theory*), apoiada nos significados atribuídos pelos informantes na descrição do processo, e nos dados coletados por meio de entrevistas e textos escritos, permitindo a teorização a partir desses dados (CHARMAZ, 2014) e; os mapas visuais, permitindo a identificação das fases e eventos em um caso específico ao longo do tempo. Essas estratégias apoiaram a descrição do processo, baseada no relato de um caso único com riqueza de detalhes e eventos;

O ponto de partida da *grounded theory* são os dados indutivos, sendo considerados a base para a construção teórica. A análise destes dados é capaz de gerar novos conceitos, conferindo originalidade a pesquisas desenvolvidas com este método (CHARMAZ, 2014). A *grounded theory* concentra-se então na aprendizagem a partir dos dados, ao invés de partir de um modelo teórico pré-existente (POZZEBON et al., 2011).

No que se refere à definição do método, enquanto estratégia de pesquisa, Strauss e Corbin (1990, p. 24) conceituaram a *grounded theory* como “um método qualitativo de pesquisa que utiliza um conjunto sistemático de procedimentos para desenvolver uma teoria fundamentada derivada indutivamente sobre um fenômeno”. Outra definição para teoria fundamentada foi fornecida por Glaser (1992, p. 16), como uma “metodologia geral de análise vinculada à coleta de dados que utiliza um conjunto de métodos aplicados sistematicamente para gerar teoria indutiva sobre uma área substantiva”.

Embora a conexão entre dados e teoria esteja no centro da pesquisa estratégica, a construção de teoria continua sendo um dos maiores desafios dos pesquisadores. Assim, o método da teoria fundamentada em dados suporta o processo de geração de novas contribuições teóricas, baseado em quatro elementos básicos: conceitos, categorias, propriedades e proposições. Nesta perspectiva, dados coletados por meio de entrevistas em profundidade refletem incidentes, eventos e acontecimentos, e são analisados como potenciais indicadores de fenômenos, aos quais são dados rótulos conceituais (POZZEBON et al., 2011). Na observação prática, os dados incorporaram uma mistura de observações in vivo (reuniões, conversas,

eventos, entre outros), memórias e interpretações dos atores (entrevistas) e artefatos (textos escritos e documentos) (LANGLEY, 1999; LANGLEY e ABDALLAH, 2011).

Compreender e interpretar dados caracterizou-se como um processo criativo (POZZEBON et al., 2011). A codificação dos dados consistiu em rotular segmentos de dados com base em seus significados, processo pelo qual emergiram questões analíticas (CHARMAZ, 2014). Pozzebon et al. (2011) elaboraram um quadro demonstrando as fases e passos para aplicação da grounded theory, como uma síntese para aplicação deste método, apresentada no quadro 11, o que reflete também os passos seguidos no desenvolvimento da pesquisa.

Quadro 11 – Fases e passos da *grounded theory*

Fases e passos	Objetivos
<i>Fase de projeto da pesquisa</i> - Passo 1 - Revisão de literatura - Passo 2 - Seleção do caso	- Definição, justificativa e refinamento da questão de pesquisa; - Amostragem não randômica.
<i>Fase de coleta de dados</i> - Passo 3 - Desenvolvimento de um protocolo de pesquisa. - Passo 4 - Coleta de dados.	- Definição de temas que delimitam a questão de pesquisa, construção de um guia inicial para entrevista; - Coleta de dados flexível e com vistas a oportunidades.
<i>Fase de organização dos dados</i> - Passo 5 - Ordenação dos dados	- Organização dos dados coletados em ordem cronológica.
<i>Fase de análise dos dados</i> - Passo 6 - Codificação dos dados - Passo 7 - Amostragem teórica - Passo 8 – Fechamento	- Utilização de códigos e conceitos; - Replicação teórica dos casos; - Retorno aos passos 2 ou 4 (até a saturação teórica); - Saturação teórica quando possível.
<i>Fase de comparação com a literatura</i> - Passo 9 – Comparação da teoria emergente com a teoria existente.	- Comparações com <i>frameworks</i> similares ou conflitantes.

Fonte: Pozzebon et al. (2011, p. 185, tradução livre).

Cabe destacar ainda que, quanto ao paradigma de pesquisa, conforme especificado por Guba et al. (1994), há quatro possibilidades alternativas na investigação qualitativa, sendo eles: positivismo, pós-positivismo, teoria crítica e posicionamentos ideológicos relacionados, e construtivismo. O quadro 12 apresenta uma síntese destes quatro paradigmas. Este quadro comparativo embasa a justificativa para a escolha do paradigma construtivista para orientação e comunicação desta pesquisa, dadas as suas características ontológicas, epistemológicas e metodológicas, alinhadas ao objetivo e ao método proposto.

Quadro 12 – Paradigmas alternativos de pesquisa

	Positivismo	Pós-positivismo	Teoria Crítica	Construtivismo
Ontologia	Realismo puro – “real”, realidade apreensível.	Realismo crítico – “real”, realidade apreensível, porém imperfeitamente e probabilisticamente.	Realismo histórico, realidade virtual moldada por valores sociais, políticos, culturais, econômicos e de gênero, cristalizados através do tempo.	Relativismo – realidades construídas local e especificamente.
Epistemologia	Dualista, objetivista, descobertas verdadeiras.	Dualista modificado, objetivista, tradições críticas / comunidade, descobertas provavelmente verdadeiras.	Transacional, subjetivismo, descobertas mediadas por valores.	Transacional, subjetivismo, descobertas criadas.
Método	Experimental, manipulativo, verificação de hipóteses, principalmente métodos quantitativos.	Experimental modificado, multiplicidade crítica, alteração de hipóteses, pode incluir métodos qualitativos.	Dialógico, dialético.	Hermenêutica, dialética.

Fonte: Guba et al. (1994, p. 109), tradução livre.

A teoria fundamenta construtivista apresenta características ontológicas e epistemológicas que justificam sua escolha em relação aos demais paradigmas, como a priorização do fenômeno estudado, reflexividade, assume que tanto os dados quanto as análises são construções sociais, baseia-se na criação de significados e ações por parte dos participantes do processo e, principalmente, reconhece que as análises são contextualmente situadas no tempo, lugar, cultura e situação (CHARMAZ, 2007; GUBA et al., 1994). Nesse paradigma, os pesquisadores e os participantes produzem dados por meio da interação, permitindo a construção dos significados, pelas ações e situações que os pesquisadores observam e definem, criando as descobertas (CHARMAZ, 2007; GUBA et al., 1994).

Esse processo guiou a construção dos resultados desta tese, em que a partir dos dados coletados e dos significados atribuídos aos eventos foi gerada a teoria resultante. Dessa forma, fica evidente que o construtivismo promove a reflexividade do pesquisador sobre suas interpretações, permitindo avanços com base na teoria fundamentada nas ciências sociais interpretativas (CHARMAZ, 2007).

3.2 Etapa 2: Escolha do caso

Tal como destacaram Bernal, Maicas e Vargas (2019), fatores contingentes como a idade e o tamanho da empresa e seus impactos em relação as estratégias de *exploration* e *exploitation* e ao desempenho, inclusive de inovação, vêm sendo abordados recentemente na literatura. Fatores externos como o dinamismo ambiental (KHAN e MIR, 2019; O'REILLY e TUSHMAN, 2013) seguem nesta mesma tendência, em que as mudanças na tecnologia e evolução dos mercados afetam conjuntamente empresas em mesmo setor (JANSEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2006; BERNAL, MAICAS e VARGAS, 2019). Tais considerações remetem ao movimento de transformação digital que vem ocorrendo, de forma cada vez mais acelerada, na indústria de serviços financeiros brasileira (FEBRABAN, 2018, 2021), impactando especialmente, e de forma significativa, os processos de inovação nas empresas desta indústria.

Considerando-se a característica dinâmica da inovação (ROSING e ZACHER, 2017), e o contexto competitivo da indústria de serviços financeiros brasileira, compreender como o balanço entre os níveis de *exploration* e *exploitation*, que resultam em diferentes tipos de inovações, é modificado ao longo do tempo, motivou a seleção de um caso rico em eventos e que oferecesse dados relevantes para o estudo desta problemática. Assim, foi selecionado um banco tradicional de grande porte, nomeado banco X nesta pesquisa, atuante nesta indústria e com processos de inovação estruturados para transformação digital.

Tendo em vista ainda o método de pesquisa proposto, abordagem qualitativa processual, buscou-se identificar, dentro do processo de inovação no contexto da transformação digital, enquanto delimitação temporal, um processo resultante desta transformação. Por meio de conversas com especialistas no banco X, identificou-se o processo de implementação do modelo *open banking* como uma alternativa para este estudo, por ser um dos processos de inovação mais relevantes e desafiadores na atualidade para empresas desta indústria, e por ser considerado uma resultante do processo de transformação digital.

O *open banking* pode ser definido, de acordo com a consultoria McKinsey (BRODSKY e OAKES, 2017), como um sistema bancário aberto, baseado em um modelo colaborativo em que os dados bancários são compartilhados por meio de *APIs* (*application programming interface*) entre duas ou mais partes, fornecendo recursos aprimorados ao mercado. Os benefícios potenciais do *open banking* para o consumidor são considerados substanciais, como

uma melhor experiência de consumo deste tipo de serviço e aumento na concorrência (BRODSKY e OAKES, 2017).

A título de exemplo, no caso do Reino Unido, novas lógicas de negócios digitais como o *open banking* têm transformado as regras sobre o acesso e o uso de dados de clientes bancários, reduzindo as barreiras de entrada neste mercado (FEBRABAN, 2018). O Brasil vem seguindo esta trajetória. Dois fatos relevantes no ambiente regulatório tiveram grande impacto nessa trajetória: a regulamentação do modelo *open banking* pelo Banco Central do Brasil e a LGPD – Lei Geral de Proteção de dados, 13.409 de 14 de agosto de 2018.

Essas mudanças impactaram as instituições da indústria financeira brasileira pela possibilidade de exploração de dados em níveis mais avançados, reimaginando a jornada dos consumidores, em um ecossistema interconectado, em que o digital vem se consolidando como um direcionador de estratégias (FEBRABAN, 2018, 2021), principalmente no que se refere à inovação. Estima-se ainda um aumento significativo na competitividade no setor, em função de novos entrantes e do empoderamento do consumidor.

Porém, sendo este um processo de inovação muito recente na indústria e para as empresas participantes, investigar os antecedentes do *open banking*, dentro do contexto de transformação digital, mostrou-se um caminho mais promissor para a investigação sobre como o balanço entre *exploration* e *exploitation* é alterado ao longo do tempo, reunindo um maior número de evidências sobre eventos que compuseram essa trajetória. Esta estratégia de pesquisa, alinhada à questão problema e aos objetivos, permitiu a compreensão do comportamento organizacional para a inovação neste contexto de transformação, em uma perspectiva longitudinal, característica da abordagem processual.

3.3 Etapa 3 - Coleta de dados

3.3.1 Períodos abordados na pesquisa

A coleta de dados teve como foco capturar elementos referentes a dois períodos: o processo de transformação digital no banco X, o que segundo os próprios entrevistados se intensificou nos últimos 5 anos, e a implementação do modelo *open banking*. A percepção do ambiente de transformação digital contribuiu neste caso para uma compreensão do contexto, da construção de um ambiente de inovação e de estratégias ambidestras para os diferentes tipos de inovação, bem como seus impactos no balanço entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo.

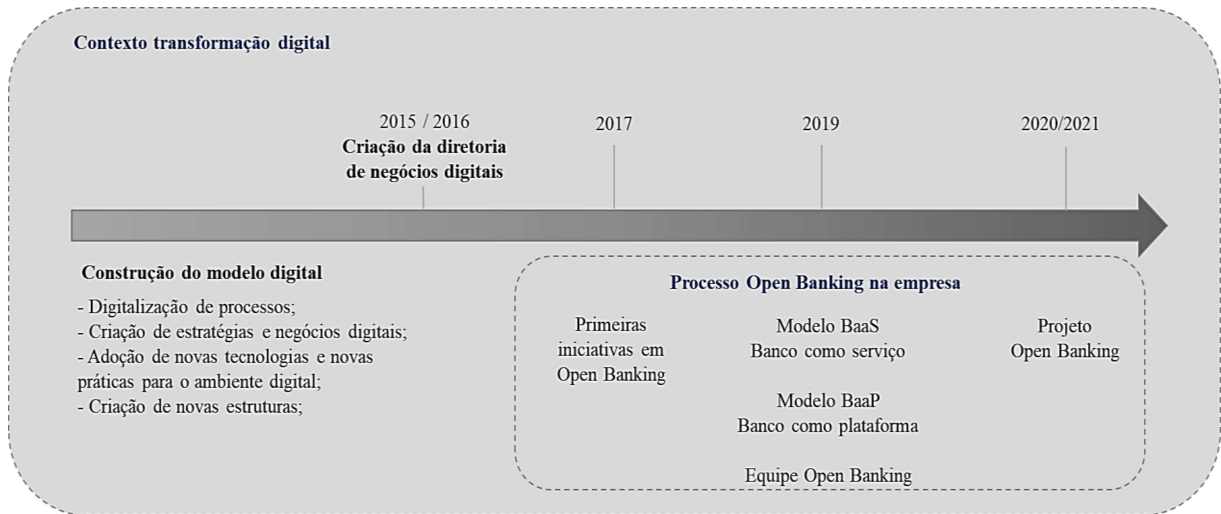
O processo de transformação digital mostrou-se amplo, como um importante impulsionador de mudanças significativas, da inovação, da capacidade ambidestra e também como antecedente do *open banking* no banco X. Já o processo de *open banking* vem acontecendo dentro deste contexto, como um processo evolutivo dentro da transformação digital, não somente nos limites da empresa, mas também em toda indústria de serviços financeiros no Brasil. Este processo começou no banco X em 2017, com algumas iniciativas pioneiras para experimentação por meio de parcerias em *open banking*. Porém, foi a partir de 2019 que o tema passou a contar com uma equipe, ainda reduzida (6 pessoas), dentro da diretoria de negócios digitais, para atender aos aspectos regulatórios, estratégicos e negociais dessa estruturação.

A partir de 2020, com base no cronograma do Banco Central do Brasil, órgão regulador, foram definidas as fases do *open banking* no Brasil, acelerando a implementação desse processo para as instituições participantes, em que são componentes aspectos regulatórios, negociais e operacionais. As fases definidas foram:

- (i) 1ª Fase, fevereiro de 2021: compartilhamento padronizado das informações sobre canais de atendimento, serviços e produtos financeiros tradicionais;
- (ii) 2ª Fase, agosto de 2021: compartilhamento de dados por parte dos consumidores com as instituições participantes;
- (iii) 3ª Fase, outubro de 2021: acesso a serviços como pagamentos e propostas de crédito não apenas nos canais das instituições financeiras;
- (iv) 4ª Fase, dezembro de 2021: inclusão de opções de dados que podem ser compartilhados.

A figura 8 apresenta, cronologicamente, os períodos considerados na coleta de dados, tanto para o direcionamento das entrevistas semiestruturadas, seleção de atores-chave para as entrevistas, quanto para a coleta de documentos que pudessem fornecer dados úteis à análise.

Figura 8 – Períodos abordados na coleta de dados



Fonte: elaborado pela autora.

3.3.2 Entrevistas Intensivas

Para a geração de dados, ordenados por meio de narrativa, teoria fundamentada e mapas visuais, enquanto estratégias complementares, foram realizadas entrevistas intensivas, em que os entrevistados foram selecionados pelo critério de intencionalidade, ou seja, gestores e demais funcionários da empresa ligados diretamente aos processos de inovação, no contexto estratégico de transformação digital e *open banking*, mais especificamente. Desta forma, foram selecionados colaboradores de diferentes níveis hierárquicos para a coleta de dados. Este procedimento corrobora com o princípio da triangulação de dados (LANGLEY e ABDALLAH, 2011), em que a coleta de dados ocorre a partir de diferentes fontes, neste caso diferentes indivíduos.

Entrevistas intensivas são conversas orientadas, que possibilitam uma visão detalhada de determinado tópico ou experiência, em que o pesquisador procura entender um tópico sobre o qual o participante tem experiências relevantes a relatar, sendo um método útil para a pesquisa interpretativista (CHARMAZ, 2009). Para estudos de teoria fundamentada, Charmaz (2009) recomenda ainda a combinação de questões amplas e abertas com questões semiestruturada.

Com base nisso, o questionário semiestruturado utilizado como apoio na pesquisa de campo contemplou blocos-chave focados nos temas transformação digital, estratégias, práticas, inovações e processo *open banking*. Os entrevistados foram instigados a relatar um histórico destes processos, reportando eventos relevantes nessa trajetória, eventos críticos,

principais mudanças, estratégias e práticas em que se pudesse identificar atividades em *exploration* e *exploitation* e fatores relacionados, ao longo da trajetória descrita.

As entrevistas intensivas foram realizadas no período de janeiro a setembro de 2021, intencionalmente para que se pudesse obter informações ao longo da implementação do processo de *open banking* a partir dos informantes. Foram entrevistados 16 colaboradores conforme demonstrado no quadro 13. Esses entrevistados foram alguns dos atores-chave tanto no processo de transformação digital quanto na implementação do modelo *open banking* na empresa, fornecendo relatos com riqueza de detalhes e percepções sobre o processo de forma ampla.

Quadro 13 – Entrevistas intensivas realizadas

Entrevistado	Cargo	Área de atuação	Forma de entrevista	Duração da entrevista
E01	Coordenador de processos estratégicos	Inovação / Negócios digitais	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	43 minutos
E02	Coordenador de processos estratégicos	Inovação / Negócios digitais	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	49 minutos
E03	Gerente de soluções	Inovação / Negócios digitais	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	36 minutos
E04	Coordenador de processos estratégicos	Estratégias emergentes / Negócios digitais / <i>Open banking</i>	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	28 minutos
E05	Assessor	Labs / Negócios digitais / <i>Open banking</i>	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	41 minutos
E06	Gerente de soluções	Estratégia / Inovação / Negócios digitais	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	52 minutos
E07	Gerente de soluções	Labs / Inovação / Tecnologia	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	46 minutos
E08	Assessor	Inovação / Negócios digitais	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	33 minutos
E09	Assessor	Inovação / Negócios digitais	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	43 minutos
E10	Assessor	Estratégias emergentes	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	71 minutos

E11	Assessor	Inovação / Negócios digitais	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	38 minutos
E12	Gerente Executiva	Negócios digitais / Inovação	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	45 minutos
E13	Gerente de soluções	Negócios digitais / <i>Open banking</i>	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	46 minutos
E14	Gerente de soluções	Negócios digitais / <i>Open Banking</i>	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	29 minutos
E15	Coordenador de processos estratégicos	Negócios digitais / <i>Open Banking</i>	Reunião virtual pelo <i>Microsoft Teams</i>	26 minutos
E16	Assessor	Negócios digitais / <i>Open Banking</i>	Presencial, nas dependências da empresa.	32 minutos
Total				658 minutos

Fonte: elaborado pela autora.

Mesmo com a utilização de um questionário semiestruturado, contemplando os principais grandes temas do processo analisado - transformação digital, estratégias, práticas, inovações e processo *open banking* – à medida que determinados temas ou conceitos foram emergindo nas entrevistas intensivas, as perguntas foram sendo elaboradas e direcionadas para manter um equilíbrio entre a demonstração de interesse em saber mais por parte do pesquisador, a fluidez da conversa e o foco naquilo que se buscava descobrir, seguindo as instruções de Charmaz (2009). A validação do instrumento de pesquisa, do questionário semiestruturado, foi feita com dois gestores no banco X, nas duas primeiras entrevistas realizadas, encaminhando os ajustes necessários para o direcionamento das próximas entrevistas.

A teoria fundamentada tem como foco a elaboração de análises da ação e do processo, com uma abordagem que utiliza a coleta e a análise simultânea dos dados, prosseguindo em busca de novas informações pela adaptação da coleta de dados e informação das análises emergentes (CHARMAZ, 2009). Sendo assim, a cada entrevista foram elaboradas notas de campo e memorandos, contemplando aspectos observados do contexto dos participantes, como fonte complementar para as análises e novas coletas de dados. As entrevistas foram transcritas para a realização da análise dos dados.

3.3.3 Documentos

Pesquisadores qualitativos comumente utilizam textos ou documentos como fontes suplementares de dados (CHARMAZ, 2009). Nesta pesquisa foram utilizados textos existentes,

que embora tenham sido produzidos com o objetivo de comunicação interna ou disseminação de conhecimento na empresa, fazem parte dos registros do processo *open banking* de inovação, e por terem sido produzidos neste contexto e por atores-chave envolvidos nesse processo, foram utilizados como fontes suplementares de dados. Considerou-se, portanto, textos e documentos baseados em discursos específicos, e que pudessem fornecer relatos que registram, exploram, explicam, justificam ou prenunciam ações (CHARMAZ, 2009).

Além dos dados gerados a partir das entrevistas, outros textos e documentos foram agregados ao conjunto de dados para embasamento das análises, conforme demonstrado no quadro 14, atendendo ao critério de triangulação de dados.

Quadro 14 – Textos existentes analisados

Documento	Data de publicação	Título	Fonte
AGN 1	14/05/2020	<i>“A lei de proteção de dados vai pegar?”</i>	Agência de notícias nacionais (interna)
AGN 2	20/09/2020	<i>“Como vai funcionar o open banking?”</i>	
AGN 3	01/02/2021	<i>“Open banking começou. E eu com isso?”</i>	
AGN 4	01/02/2021	<i>“Bancos se preparam para o início do open banking no Brasil”</i>	
AGN 5	12/03/2021	<i>“Inovar é sobreviver no mercado com Open Banking”</i>	
AGN 6	18/03/2021	<i>“Open banking altera fundamentos da indústria financeira”</i>	
AGN 7	09/04/2021	<i>“Saiba mais sobre o compartilhamento de dados no open banking”</i>	
AGN 8	21/05/2021	<i>“Quer aproveitar o open banking?”</i>	
AGN 9	21/05/2021	<i>“Open banking e o conglomerado do banco”</i>	
AGN 10	01/06/2021	<i>“Empresas participam de painel sobre open banking”</i>	
AGN 11	01/07/2021	<i>“Open banking na plataforma do banco”</i>	
AGN 12	08/07/2021	<i>“Saiba mais sobre a segurança do open banking”</i>	
AGN 13	12/07/2021	<i>“Open banking e suas possibilidades”</i>	
AGN 14	15/07/2021	<i>“Adiado início da fase 2 do open banking”</i>	
AGN 15	22/07/2021	<i>“Qual o valor dos dados no open banking”</i>	
AP01	Fevereiro / 2020	<i>Apresentação – estratégia open banking</i>	Documentos internos

T01	Novembro / 2020	<i>Curso – O que é open banking</i>	Universidade Corporativa / equipe open banking
T02	Agosto / 2021	<i>Curso - Open banking: o que você precisa saber</i>	
NT01	15/01/2021	<i>Nota técnica – Criação do projeto estratégico para condução das ações do open banking regulatório e negocial.</i>	Documentos internos
RI01	03/08/2021	<i>Relatório para investidores - 2T2021, referente ao segundo trimestre de 2021.</i>	Documentos públicos
Total			20 documentos

Fonte: elaborado pela autora.

Cabe detalhar que os documentos classificados como AGNs (agências de notícias nacionais interna) são textos de caráter informativo, de uma a duas páginas, divulgados para os colaboradores de toda a organização e produzidos por funcionários ligados diretamente às ações. Já o documento AP01 consistiu em uma apresentação interna com a estratégia inicial para *open banking*, como uma ferramenta de engajamento e alinhamento entre as áreas intervenientes desse processo. Os documentos classificados como T01 (01 hora de vídeo aula) e T02 (02 horas de vídeo aula) são materiais para treinamentos internos, elaborados em conjunto com a universidade corporativa da empresa, com a finalidade de disseminação do conhecimento, sendo de livre acesso a todos os colaboradores.

O documento RI01 apresenta dados de desempenho da empresa e informações referentes a suas diversas frentes estratégicas e táticas, referente ao segundo trimestre de 2021, sendo o relatório para investidores mais recente divulgado ao público à época da coleta de dados, com um total de 351 páginas. O documento NT, com 13 páginas, se refere à nota técnica elaborada pelas áreas intervenientes e que passa por todo o fluxo decisório para aprovação, neste caso com o objetivo da criação de uma estrutura exclusiva e temporária para estruturação do *open banking* na empresa.

Esses documentos auxiliaram na compreensão do processo em análise por apresentarem dados complementares às entrevistas intensivas, apoiando a construção dos mapas temporais e da narrativa. Os argumentos expressos nestes documentos apresentaram dados relacionados tanto às estratégias quanto às práticas vinculadas ao projeto *open banking* e sua implementação com foco na inovação. Em complemento, foram acompanhados alguns eventos sobre o tema ao longo dos anos de 2020 e 2021, como a “*Open Banking Week*”, que consistiu em uma semana de conteúdo *online* com palestrantes e debates sobre *open banking* e o futuro do sistema financeiro (<https://openbankingweek.com/>), por exemplo. Isso contribuiu para uma

compreensão mais ampla sobre o tema no cenário externo à organização, além da busca por outras referências que pudessem contribuir em relação aos fatores de mercado para a construção da narrativa.

3.4 Etapa 4 – Análise e apresentação dos dados

De acordo com Bryant e Charmaz (2007), o método da teoria fundamentada compreende uma abordagem sistemática, indutiva e comparativa para pesquisas que propõem a construção de teoria, a partir da interação contínua do pesquisador com os dados e com as análises emergentes. Esta etapa de análise e sistematização dos dados foi feita com o suporte do *software Atlas TI*, amplamente utilizado para análise de dados qualitativos (www.atlasti.com). Com essa ferramenta criou-se um banco de dados único, permitindo a organização dos dados, das entrevistas transcritas e dos memorandos criados a cada entrevista realizada, a codificação dos dados, a construção dos mapas temporais e do modelo teórico emergente.

Por meio da análise das entrevistas transcritas e dos documentos de texto foram destacadas aproximadamente 739 citações, marcadas por caracterizarem incidentes, ideias, eventos e atos distintos, sendo posteriormente nomeadas por termos que os representam, como recomendado por Strauss e Corbin (2008). Esse procedimento de nomeação ou rotulação dos eventos também pode utilizar as próprias palavras dos informantes, neste caso classificadas como “*códigos in vivo*” (STRAUSS e CORBIN, 2008). A partir deste procedimento inicial de codificação foram gerados 333 códigos.

A codificação é considerada a primeira etapa analítica no desenvolvimento da teoria fundamentada, dividindo-se em três etapas: codificação aberta, axial e seletiva. Na codificação aberta, foram analisados os fragmentos dos dados, como segmentos e incidentes, em que se pode reconhecer inclusive os termos narrativos como códigos *in vivo*. (STRAUSS e CORBIN, 2008). Na codificação axial foram utilizados os códigos iniciais mais significativos e frequentes para classificação, síntese, integração e organização de grandes quantidades de dados (CHARMAZ, 2009). Na codificação seletiva ocorreu o processo de refinamento da teoria (STRAUSS e CORBIN, 2008).

Os códigos iniciais permitiram a separação dos dados em categorias, além da percepção e ordenação dos processos (CHARMAZ, 2009). A partir da codificação inicial e dos 333 códigos gerados no processo de codificação aberta, foram gerados 24 grupos de códigos, que permitiram a construção de categorias que explicassem, empiricamente, o processo em análise. Cabe destacar que o processo simultâneo de coleta e análise de dados apresentou-se dinâmico

e fluido, visto que a cada descoberta foi possível obter novos *insights* para as próximas coletas de dados, possibilitando também o retorno aos dados anteriores, bem como a identificação de lacunas de informações a serem preenchidas para uma compreensão adequada dos fenômenos (CHARMAZ, 2009).

Mais especificamente, o processo de codificação aberta concentrou-se em rotular os incidentes, eventos e ideias, sendo este um processo analítico para identificação de conceitos em que suas propriedades e dimensões emergem a partir dos dados, permitindo a construção da teoria a partir desta estrutura (STRAUSS e CORBIN, 2008). Após a criação dos códigos, estes foram agrupados em blocos, pela similaridade dos conceitos e seus significados, gerando categorias.

A etapa seguinte consistiu na codificação axial, que atribuiu propriedades e dimensões às categorias, relacionando-as às subcategorias. Esta etapa concentrou-se em reagrupar os dados fragmentados na etapa anterior em uma narrativa coerente, em que os grupos de códigos encontrados representaram eixos em torno dos quais se agruparam os códigos iniciais. Também nesta etapa. Foram estabelecidas as relações entre as categorias e suas subcategorias em torno das propriedades e dimensões em que variam (CHARMAZ, 2009). Em síntese, representou o desenvolvimento sistemático das categorias, que na sequência foram integradas, formando um esquema e assumindo a forma de teoria (STRAUSS e CORBIN, 2008).

A análise do processo é parte essencial da construção da teoria. O processo nos dados é representado por acontecimentos e fatos, sequências de ações e interações, que podem ser associadas a mudanças nas condições estruturais. Neste sentido, a codificação para o processo ocorre simultaneamente com a codificação axial, que busca identificar a relação entre os conceitos, as propriedades e as dimensões. Assim, buscou-se nesta etapa identificar ações e interações, movimentos, sequências e respostas às mudanças no contexto ou nas condições, em que o processo representa a natureza dinâmica e evolutiva das ações e interações e a estrutura cria o contexto em que acontecem (STRAUSS e CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2009).

A codificação seletiva teve como objetivo integrar e refinar as categorias que formam a teoria. Na integração, as categorias foram organizadas em torno de uma explicação, da formação de uma ideia central e de relações entre elas. Na sequência, há o processo de refinamento da teoria emergente, que consiste na revisão do esquema teórico, na busca por consistência interna e lógica, em que as categorias podem ser melhor desenvolvidas se necessário e os excessos removidos, validando o esquema (STRAUSS e CORBIN, 2008).

Para contemplar o procedimento de amostragem teórica, que consiste na coleta de dados orientada pelos conceitos emergentes, em que se busca identificar pessoas e informações que

maximizem oportunidades de descobrir variações entre conceitos e desenvolver as categorias em termos de propriedades e dimensões, a cada entrevista realizada foram sendo identificados novos participantes que pudessem contribuir com mais informações para a construção da narrativa (STRAUSS e CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2009).

Além disso, ao final do processo de coleta de dados, foi realizada 1 entrevista intensiva complementar (E16), com um novo informante (STRAUSS e CORBIN, 2008; CHARMAZ, 2009), especificamente sobre o processo de *open banking*, a fim de preencher as lacunas de informações identificadas nas análises. Assim, as entrevistas iniciais e a coleta documental trouxeram os dados necessários para a construção do modelo teórico, processo em que cada informante foi agregando elementos para a formação de categorias densas e bem desenvolvidas para a análise do processo. A entrevista final foi uma oportunidade de aprofundamento das categorias e de preenchimento das lacunas de informações. Isso demonstra que a amostragem tornou-se mais específica e focada à medida que a pesquisa progrediu, até a saturação das categorias (STRAUSS e CORBIN, 2008).

Quanto ao princípio de saturação teórica, é recomendado que a coleta de dados continue até que “(a) nenhum dado novo ou relevante pareça surgir em relação a uma categoria, (b) a categoria esteja bem desenvolvida em termos de propriedades e dimensões, demonstrando variação e (c) as relações entre categorias estejam bem desenvolvidas e validadas” (STRAUSS e CORBIN, 2008, p. 205). Na medida que a teoria emergente se mostrou consistente, com categorias bem desenvolvidas em termos de propriedades e dimensões, a coleta de dados foi considerada satisfatória.

Os resultados das análises, tanto das pesquisas documentais, trazendo as características da indústria e da empresa, quanto dados que contribuíram para a construção da teoria emergente, oriundos de textos e entrevistas, são apresentados no capítulo 4. Foi construída uma narrativa sobre o processo, apresentando as categorias emergentes, suas propriedades e dimensões, formando uma teoria explicativa em que são feitas comparações e discussões com a teoria de base para contribuições, utilizando-se mapas visuais e temporais para demonstração e explicação das relações entre as categorias (STRAUSS e CORBIN, 2008).

A estrutura utilizada para a organização e apresentação dos dados é demonstrada na figura 9, com base em Strauss e Corbin (2008) e Charmaz (2009).

Figura 9 – Estrutura de organização dos dados



Fonte: elaborado pela autora.

3.5 Critérios de confiabilidade

Os critérios de confiabilidade correspondem aos procedimentos que garantem o rigor metodológico à pesquisa qualitativa, como aspectos a serem observados durante a execução. Sampieri, Collado e Lucio (2013) compilaram estes critérios como dependência, credibilidade e transferência. O quadro 15 apresenta os critérios, as formas de observação e os procedimentos adotados nesta pesquisa.

Quadro 15 – Critérios de confiabilidade da pesquisa

Critérios	Formas de observação	Procedimentos adotados na pesquisa
Dependência	<ul style="list-style-type: none"> - Confiabilidade qualitativa; - Consistência lógica; - Consistência dos resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Detalhamento da perspectiva teórica e do desenho da pesquisa; - Detalhamento dos critérios de seleção dos entrevistados; - Especificação do contexto de realização das entrevistas (período e como foram realizadas); - Descrição das etapas da pesquisa, como os resultados foram gerados. - Realização da coleta de dados sob critérios de cuidado e coerência.

Credibilidade / Confirmação	- Captura do significado completo e profundo das experiências e eventos relatados pelos participantes.	- Contato prolongado com o campo (4 anos atuando como bolsista pesquisadora na empresa); - Amostragem dirigida e intencional; - Triangulação de dados (utilização de vários informantes, além de textos escritos e documentos); - Comparações com a teoria; - Reflexão crítica sobre os achados da pesquisa; - Validação de modelos com especialistas na empresa.
Transferência	- Aplicabilidade dos resultados a outros contextos.	- Apresentação da narrativa explicativa, modelo teórico emergente e contribuições gerenciais como soluções aplicáveis em outras organizações ou indústrias.

Fonte: elaborado pela autora, com base em Sampieri, Collado e Lucio (2013).

Cabe destacar dois aspectos observados no desenvolvimento da pesquisa que corroboram com critérios de validade interna. Primeiramente, a proximidade da pesquisadora com o campo, por atuar na empresa como bolsista pesquisadora ao longo de todo o processo. Essa condição permitiu um envolvimento com os processos relatados tanto no nível de atuação em algumas iniciativas quanto na observação dos eventos.

Na atuação como bolsista pesquisadora, foram realizadas 12 horas semanais de atividades profissionais, tanto na diretoria de estratégia e operações em 2018 e 2019, quanto na diretoria de negócios digitais, a partir de meados de 2019, permitindo uma visão mais próxima do processo analisado. Ao mesmo tempo, essa atuação em tempo parcial permitiu à pesquisadora um trânsito entre os universos acadêmico e corporativo, o que permitiu tanto um distanciamento que favoreceu a imparcialidade nas análises, quanto a interação entre teoria e prática.

O segundo critério consistiu na validação dos modelos resultantes, descritos no capítulo 4, junto a especialistas na empresa. Um dos especialistas atuou como orientador técnico ao longo de todo o processo de pesquisa, auxiliando a pesquisadora com as questões técnicas, gerenciais e burocráticas inerentes à realização da pesquisa. Esse procedimento validou a interpretação da pesquisadora sobre a sequência de eventos e os significados atribuídos. Essa validação ocorreu em dezembro de 2021, ao final do processo de análise, em formato de apresentação e discussão.

4 RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas e discutidas as categorias e dimensões resultantes da análise dos dados que deram origem aos modelos: (a) modelo teórico explicativo do processo, detalhando relação das categorias e dimensões ao longo das fases do processo (b) sistema de mecanismos de adaptação e soluções organizacionais para o equilíbrio dinâmico entre *exploration* e *exploitation* (ExE), como um esquema explicativo para as mudanças no balanço entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo; (c) modelo teórico emergente, conectando o modelo explicativo do processo às proposições emergentes e; (d) modelo para contribuições gerenciais, conectando os achados da pesquisa à prática organizacional.

As dimensões resultantes da análise do processo são apresentadas em subcapítulos, e explicadas por meio de narrativa e mapas temporais, com a caracterização e a justificativa das categorias e conceitos emergentes. Ao final de cada subcapítulo são apresentadas as a discussão e as contribuições teóricas a partir da análise de cada fase.

4.1 Transformação digital: antecedentes contextuais

Neste subcapítulo são apresentados os elementos que compõem os antecedentes contextuais da transformação digital na indústria financeira brasileira. A compreensão de tais antecedentes se justifica nesta pesquisa pela conexão com o problema de pesquisa e com o método utilizado para sua investigação, que busca compreender um comportamento organizacional para a inovação frente às mudanças no ambiente, em síntese. Com base nos dados indutivos e em dados sobre a evolução deste processo amplo que vem impactando a indústria financeira, como uma caracterização deste contexto de mudanças, inicia-se a construção da narrativa, que vai até o recente processo de inovação com o modelo *open banking*.

Para tanto, um parêntese foi aberto no subcapítulo 4.1.1, para uma delimitação do que é compreendido como processo de transformação digital e seus impactos nas organizações. No subcapítulo 4.1.2 são apresentados os elementos que impulsionaram este processo na indústria financeira brasileira, como determinantes das inovações e das mudanças relatadas ao longo da narrativa.

4.1.1 Transformação digital: conceitos, competitividade e organizações

Este subcapítulo tem como objetivo delimitar o que é a transformação digital e como vem impactando indivíduos e empresas, bem como a dinâmica competitiva que se estabelece a partir deste processo, especialmente na indústria de serviços financeiros, foco desta pesquisa, como um antecedente da capacidade ambidestra nas organizações que nela atuam (RAISH e BIRKINSHAW, 2008; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Além disso, a transformação digital é um impulsionador para inovações nesta indústria, sendo o uso de tecnologias digitais um dos principais habilitadores para novos modelos de negócios e ganhos em eficiência operacional nestas empresas (HESS et al., 2016).

Considerando o cenário internacional, as tecnologias digitais vêm sendo integradas de forma crescente à atividade econômica, com impacto significativo no setor financeiro. Com a digitalização de processos e operações e com o aumento da cobertura de internet, a oferta de serviços financeiros digitais e ferramentas relacionadas vêm trazendo benefícios para indivíduos e empresas, como a ampliação da oferta de serviços e inclusão financeira de uma parte maior da população; maior conveniência, rapidez e segurança nas transações; maior possibilidade de customização com adaptação às necessidades individuais, apoiada no uso inteligente de dados; e aumento das interações em todo o ecossistema, com ampliação do número de fornecedores de serviços e da concorrência (OECD, 2018).

Em termos conceituais, Hess et al. (2016) definiram a transformação digital como um processo que se concentra em mudanças apoiadas em tecnologias digitais, resultando em novos modelos de negócio, modificações em produtos e serviços, alterações nas estruturas organizacionais e na automação de processos. Para Vial (2019, p. 118) a transformação digital consiste em “um processo que visa melhorar uma entidade, desencadeando mudanças significativas em suas propriedades por meio de combinações de tecnologias de informação, computação, comunicação e conectividade”. Em complemento, Nwankpa e Roumani (2016) argumentaram que, na transformação digital as mudanças são construídas com base em tecnologias digitais, gerando mudanças significativas em operações e processos de negócios e na criação de valor.

Estas definições levam a compreensão de que, em um sentido amplo, a transformação digital abrange mudanças significativas na sociedade e nas indústrias por meio do uso de tecnologias digitais. Já nas organizações, é um direcionador da inovação, em que a tecnologia é considerada apenas parte da transformação com foco na competitividade no mundo digital, o

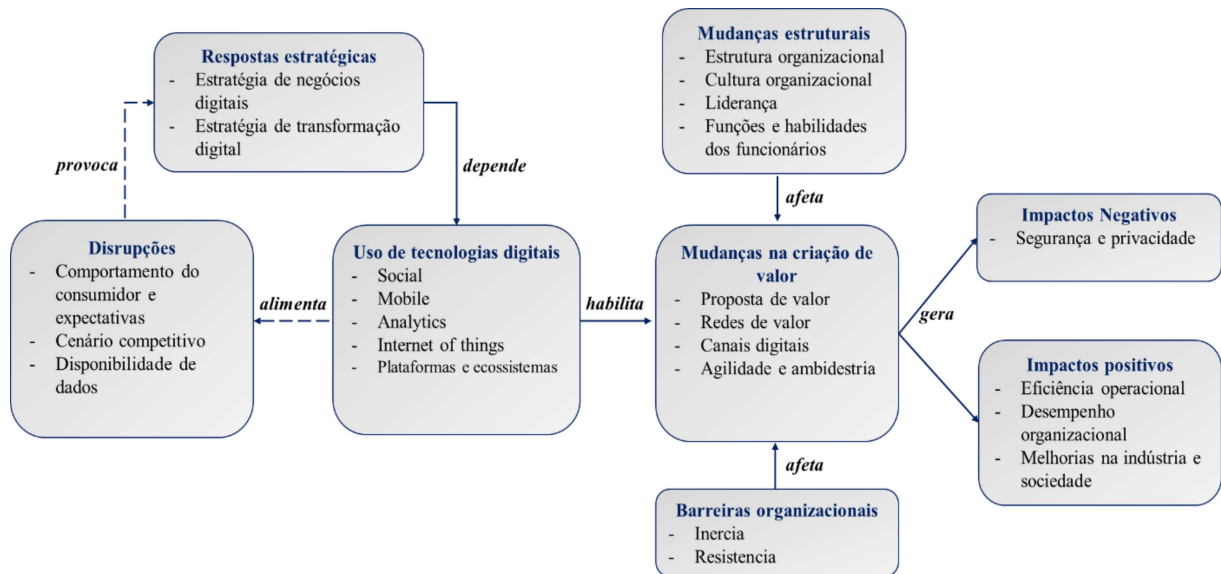
que envolve ainda mudanças na estratégia, estrutura, processos e cultura, construindo novos caminhos para a criação de valor (VIAL, 2019).

Sendo a transformação digital uma iniciativa complexa e contínua, capaz de moldar substancialmente uma empresa e suas operações, destaca-se o papel da estratégia de transformação digital nas organizações. Matt, Hess e Benlian (2015) a definiram como um plano que apoia as empresas no controle das transformações que surgem devido à integração das tecnologias digitais, bem como em suas operações após uma transformação. Em diferentes indústrias ou empresas, a transformação digital apresenta quatro dimensões essenciais em comum: uso de tecnologias, mudanças na criação de valor, mudanças estruturais e aspectos financeiros (MATT, HESS e BENLIAN, 2015).

O uso de tecnologias aborda o posicionamento de uma empresa em relação a novas tecnologias, bem como sua capacidade de explorá-las. Do ponto de vista comercial, o uso de novas tecnologias implica mudanças na criação de valor, oferecendo oportunidades para expansão do atual portfólio de produtos e serviços. Com diferentes tecnologias em uso e diferentes formas de criação de valor, são necessárias mudanças estruturais para as novas operações, que se referem a variações na forma de organização da empresa. Além disso, aspectos financeiros são ao mesmo tempo um impulsionador e uma força delimitadora da transformação (MATT, HESS e BENLIAN, 2015).

Vial (2019) sintetizou o conhecimento sobre transformação digital em um modelo indutivo, com base em uma ampla revisão de literatura, destacando os blocos de construção da transformação digital, conforme demonstrado na figura 10. Foram considerados no processo de transformação digital: o papel da tecnologia, as respostas estratégicas dadas pelas empresas, as disrupções como mudanças significativas no ambiente, as mudanças na lógica de criação de valor, as mudanças estruturais necessárias para suportar a transformação, e seus impactos negativos e positivos, tanto no nível da indústria e sociedade quanto no nível das organizações.

Figura 10 – Blocos de construção da transformação digital



*linhas pontilhadas representam tendências globais (níveis da indústria e sociedade)

*linhas sólidas representam fases do processo de transformação digital no nível organizacional.

Fonte: Vial, 2019 (p.122), tradução livre.

Reforçando a noção de complexidade e abrangência dos processos de transformação digital nas organizações, Matt, Hess e Benlian (2015) destacaram que as estratégias de transformação digital devem ser transversais a toda organização, integradas às demais estratégias que compõem a estratégia corporativa. Sendo a estratégia de transformação digital um processo amplo, que busca tanto os ganhos em eficiência operacional e melhoria contínua, com a digitalização de processos, quanto a criação de negócios ou soluções disruptivos, destaca-se no contexto deste estudo, a relação com ambidestria organizacional (VIAL, 2019).

Vial (2019) demonstrou essa relação, apoiando-se na premissa de que a capacidade de uso de tecnologias digitais contribui para uma rápida adaptação às mudanças no ambiente competitivo, tornando a organização mais ágil em perceber e aproveitar oportunidades de inovação, acelerando as transformações. Assim, a capacidade ambidestra é associada a combinação entre a exploração de inovações no ambiente digital e nas operações existentes, em modelos de negócios já estabelecidos.

4.1.2 A indústria financeira brasileira: estrutura, conceitos e cenário em transformação.

Neste subcapítulo são apresentados dados que caracterizam a indústria financeira brasileira, apresentando o contexto de transformação digital em que atuam as organizações nesta indústria. O Sistema financeiro nacional (SFN), segundo dados do BACEN (2021A), é composto por um grupo de entidades e instituições responsáveis pela intermediação financeira, conectando credores e tomadores de recursos. Participam do SFN agentes normativos, que determinam regras gerais de funcionamento do sistema, supervisores, e operadores, que ofertam serviços financeiros, no papel de intermediários, conforme a estrutura demonstrada na figura 11 (BACEN, 2021A).

Figura 11 – Sistema Financeiro Nacional (SFN)



* Dependendo de suas atividades corretoras e distribuidoras também são fiscalizadas pela CVM.
 ** As Instituições de Pagamento não compõem o SFN, mas são reguladas e fiscalizadas pelo BCB, conforme diretrizes estabelecidas pelo CMN.

Fonte: BACEN (2021A).

Para operar no Brasil, as instituições devem obter autorização do Banco Central do Brasil, sendo este um setor com alta regulação, ou seja, o papel do regulador apresenta um grande impacto na forma como as instituições operam. De forma mais específica, operam no sistema financeiro nacional bancos e caixas econômicas, corretoras de câmbio, *fintechs*, administradoras de consórcios, cooperativas de crédito, instituições de pagamento, corretoras e distribuidoras e demais instituições não bancárias (BACEN, 2021A). O quadro 16 apresenta o número de instituições autorizadas pelo BACEN.

Quadro 16 – Instituições autorizadas por segmento

Segmento	Sigla	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
		Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez	Dez
Banco Múltiplo	BM	130	132	133	132	131	132	137
Banco Comercial ^{1/}	BC	22	21	21	21	20	20	20
Banco de Desenvolvimento	BD	4	4	4	4	4	4	4
Caixas Econômicas Estaduais/Federal	CE	1	1	1	1	1	1	1
Banco de Investimento	BI	14	13	14	13	12	11	10
Banco de Câmbio	B Camb	3	3	3	3	4	5	5
Sociedade de Crédito, Financiamento e Investimento	CFI	55	53	53	56	58	59	60
Sociedade de Crédito Direto	SCD					1	11	41
Sociedade de Empréstimo entre Pessoas	SEP						4	9
Sociedade Corretora de Títulos e Valores Mobiliários	CTVM	92	87	79	75	68	67	64
Sociedade Corretora de Câmbio	CC	66	63	63	61	63	55	53
Sociedade Distribuidora de Títulos e Valores Mobiliários	DTVM	108	102	101	95	94	94	96
Sociedade de Arrendamento Mercantil	SAM	27	27	25	24	21	21	19
Sociedade de Crédito Imobiliário ^{2/} e Associação de Poupança e Empréstimo	SCI e APE	9	8	4	3	3	3	3
Sociedade de Crédito ao Microempreendedor e à Empresa de Pequeno Porte	SCM	40	40	38	38	36	33	31
Agência de Fomento	AG FOM	16	16	16	16	16	16	16
Companhia Hipotecária	CH	7	8	9	7	6	6	6
Instituição de Pagamento	IP			1	6	10	19	26
subtotal		594	578	565	555	548	561	601
Cooperativa de Crédito	COOP	1163	1113	1078	1023	973	920	886
subtotal		1757	1691	1643	1578	1521	1481	1487
Sociedade Administradora de Consórcio	CONS	186	172	166	156	152	148	144
Total		1943	1863	1809	1734	1673	1629	1631

Fonte: BACEN (2021A).

Com base nestes dados, nota-se uma indústria financeira com algum grau de variação no número de atores ao longo do tempo e diversificada, no que se refere a gama de atividades nela inserida, além de relevante, pelo impacto na atividade econômica do país. Em especial, para este estudo, destacam-se duas definições: a de banco, por este o tipo de organização em análise e a da *fintechs*, por serem as organizações que vêm impulsionando inovações na

indústria e mudando o cenário competitivo, como novos entrantes capazes de acelerar a velocidade das mudanças e a oferta de serviços.

Bancos são instituições financeiras com o papel de intermediar o dinheiro entre poupadores e aqueles que tomam o crédito, além de custodiar esses recursos e prover demais serviços financeiros como saques, empréstimos, investimentos, pagamentos, entre outros e podem ser de diferentes tipos, conforme demonstrado na figura 12 (BACEN, 2021A).

Figura 12 – Tipos de bancos no SFN



Fonte: BACEN (2021A).

Já as *fintechs* são organizações inovadoras no mercado financeiro, com o uso intensivo de tecnologia e com potencial de criação de novos modelos de negócios, atuando em plataformas *online* e ofertando serviços digitais inovadores (BACEN, 2021A). No Brasil, as *fintechs* se dividem nas seguintes categorias: crédito, pagamento, gestão financeira, empréstimo, investimento, financiamento, seguro, negociação de dívidas, câmbio e multisserviços (BACEN, 2021A).

Cabe destacar o crescimento do número de *fintechs* no Brasil a cada ano. Segundo dados do Radar Fintech Lab (2020), o volume total de *fintechs* e iniciativas de eficiência financeira em atuação no Brasil teve um crescimento de 28% entre junho de 2019 (604 empresas) e agosto de 2020 (771 empresas), refletindo um cenário em que o ecossistema vem desenvolvendo melhorias nos serviços e criando novas soluções, influenciadas também pelos avanços

regulatórios como o *open banking* e o *PIX*. A figura 13 mostra este ecossistema diversificado, com empresas em diversas áreas de atuação como pagamentos, gestão financeira, empréstimos, investimentos, criptomoedas, seguros, *funding*, *techfin*, multisserviços, negociação de dívidas, bancos digitais, câmbio e remessas, e eficiência financeira.

Figura 13 – *Fintechs* no Brasil



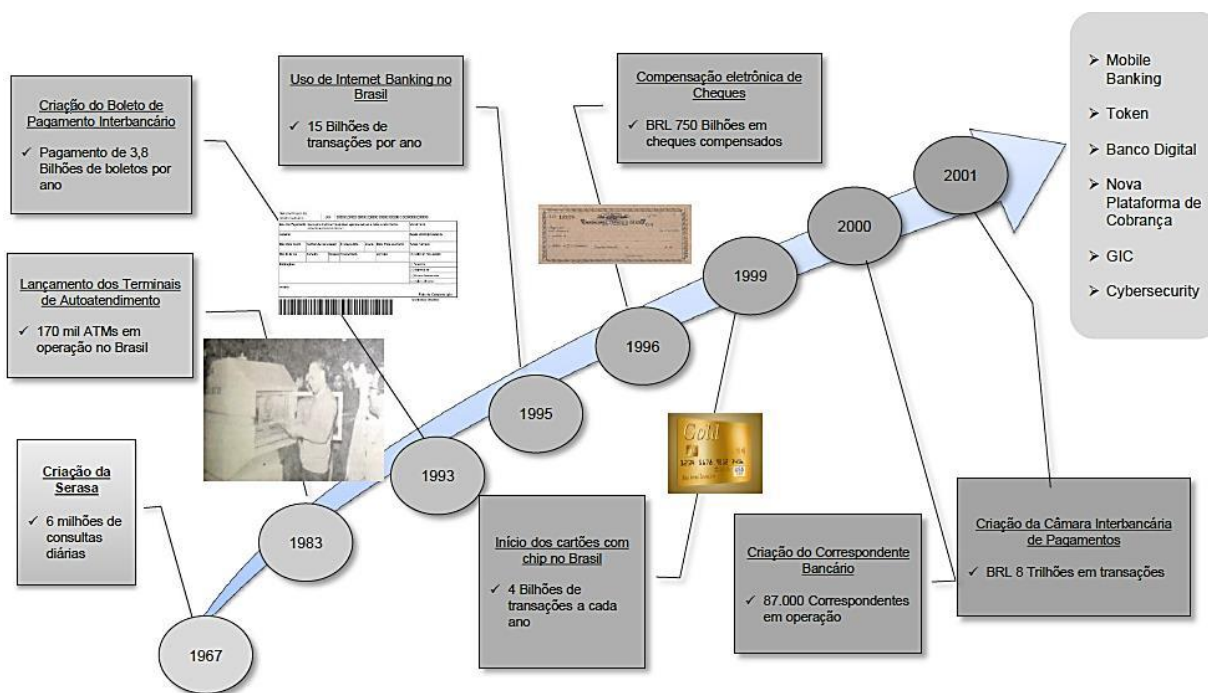
Fonte: Radar Fintech Lab (2020).

Na sequência destas definições, apresenta-se o cenário da transformação digital na indústria financeira brasileira, com destaque para as mudanças provocadas pela atuação do regulador e por novos entrantes, como *fintechs* e outros *players*, que vêm alterando as regras e a dinâmica competitiva. Além disso, destaca-se o crescimento dos negócios digitais, da adoção de novas tecnologias e criação de novos modelos de negócios, que vêm impulsionando a competição por inovações, tanto com foco na eficiência operacional quanto com foco na competitividade, alterando a estrutura do mercado (FSB, 2019).

Neste sentido, buscou-se a construção de um histórico da transformação digital na indústria financeira brasileira e uma caracterização do cenário competitivo, para uma compreensão evolutiva do processo e seu impacto nas organizações, bem como na busca por inovações. Foram utilizados, em complemento aos dados coletados nas entrevistas e nos documentos, estudos de mercado com dados atualizados e mais específicos sobre a indústria, produzidos por entidades como a Febraban – Federação Brasileira de Bancos, e consultorias reconhecidas que atuam junto às empresas, como *EY – Ernest & Young* e *Mckinsey*, além de estudos desenvolvidos pelo próprio Banco Central do Brasil, por serem também referências utilizadas para a elaboração de estratégias e análise de cenários nas empresas que nela atuam.

Historicamente, a indústria bancária brasileira vem empregando, ao longo de décadas, o uso de tecnologia para inovações em seus serviços e processos. Destaca-se o uso de *internet banking* resultando em 15 bilhões de transações a partir de 1995, e a evolução dos negócios digitais a partir dos anos 2000, resultando, de forma evolutiva, no foco atual em temas como o *mobile banking*, bancos digitais e segurança da informação, por exemplo, conforme demonstrado na figura 14.

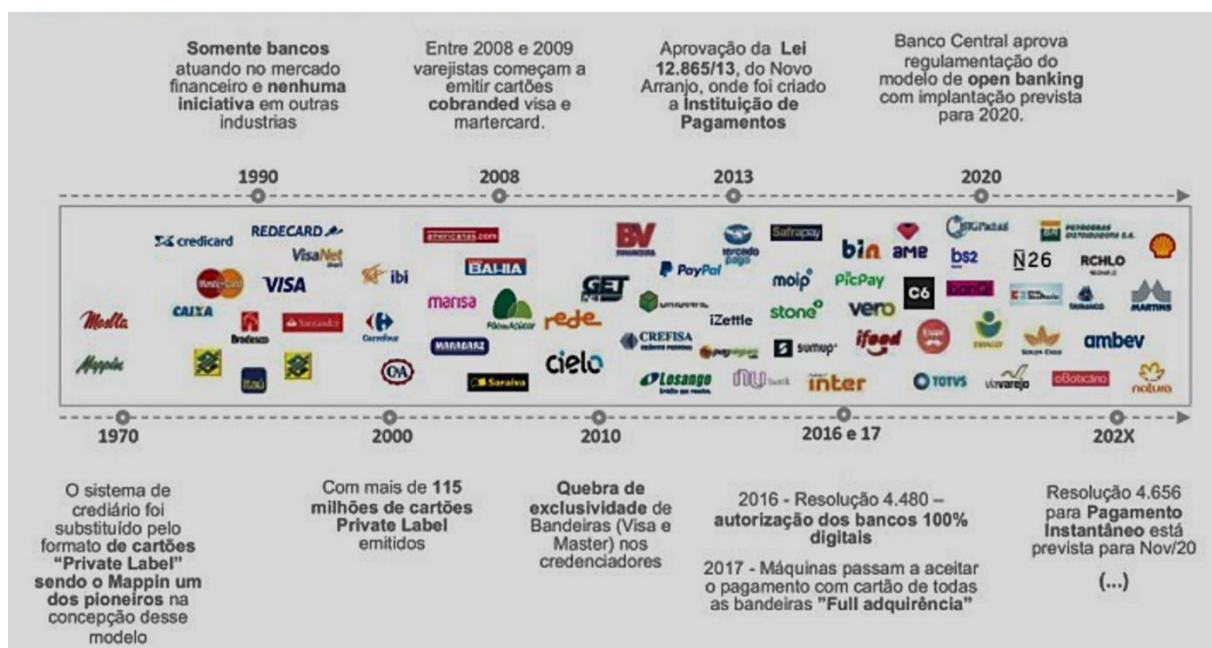
Figura 14 – Evolução tecnológica na indústria financeira brasileira



Fonte: FEBRABAN (2018).

Adicionalmente, em um estudo sobre a transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil, a EY (2020) destacou a atuação praticamente exclusiva dos bancos tradicionais no mercado financeiro até anos 2000, período em que varejistas intensificaram a estratégia de emissão de cartões de crédito *private label*, atuando como novos entrantes. Até este período, a indústria financeira brasileira, historicamente concentrada, não contava com iniciativas de outras indústrias, conforme demonstra a figura 15.

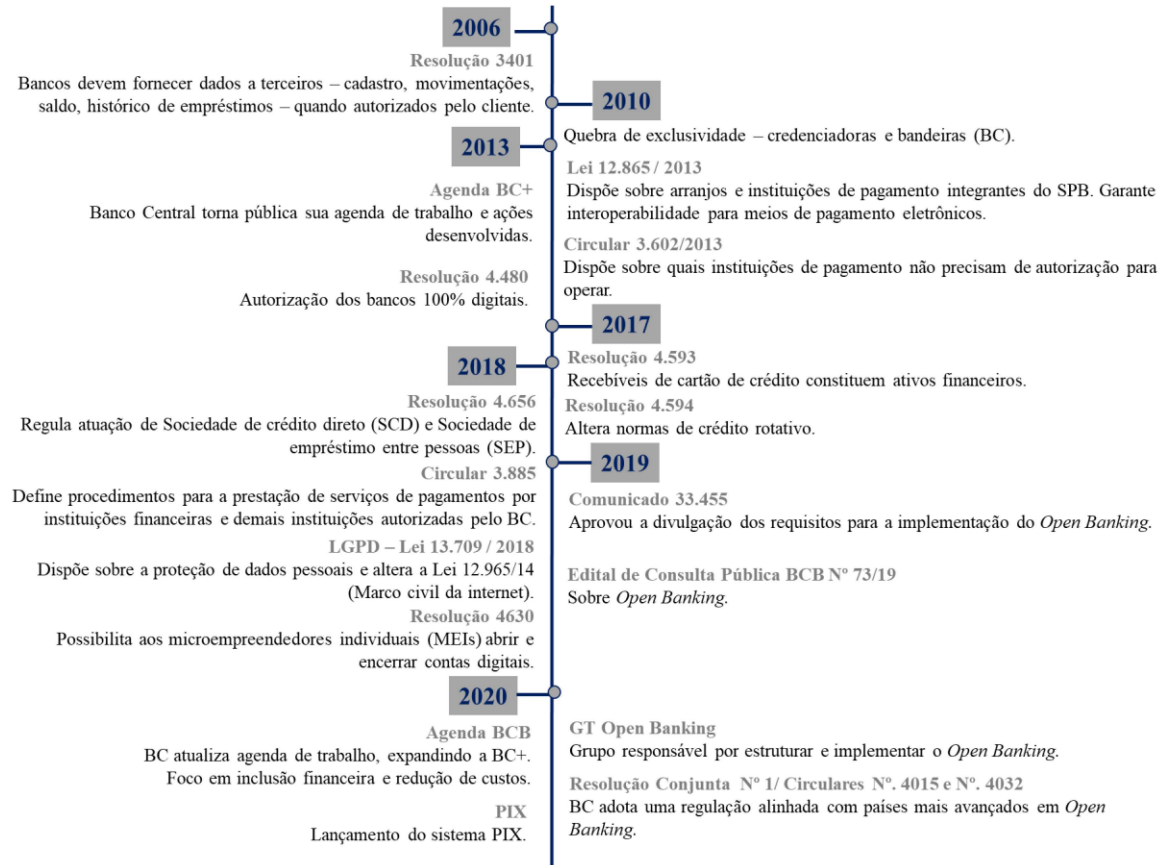
Figura 15 – Evolução do mercado financeiro brasileiro



Fonte: EY (2020).

Como um dos fatores mais relevantes para a modificação desse cenário, cabe destacar a atuação do regulador, o Banco Central do Brasil - BACEN, em iniciativas com foco no aumento do nível de competição, na interoperabilidade, na solidez e na inovação, promovendo mudanças significativas no mercado financeiro (EY, 2020). De acordo com o Relatório de Economia Bancária (BACEN, 2021B), a tendência de queda da concentração no SFN observada entre 2017 e 2019 manteve-se em 2020, o que reflete um incremento nas condições concorrenciais. A figura 16 demonstra um mapa temporal das principais ações do regulador nos últimos anos que tiveram impacto sobre estes fatores.

Figura 16 – principais mudanças regulatórias que impactaram a indústria financeira brasileira



Fonte: Adaptado de EY (2020).

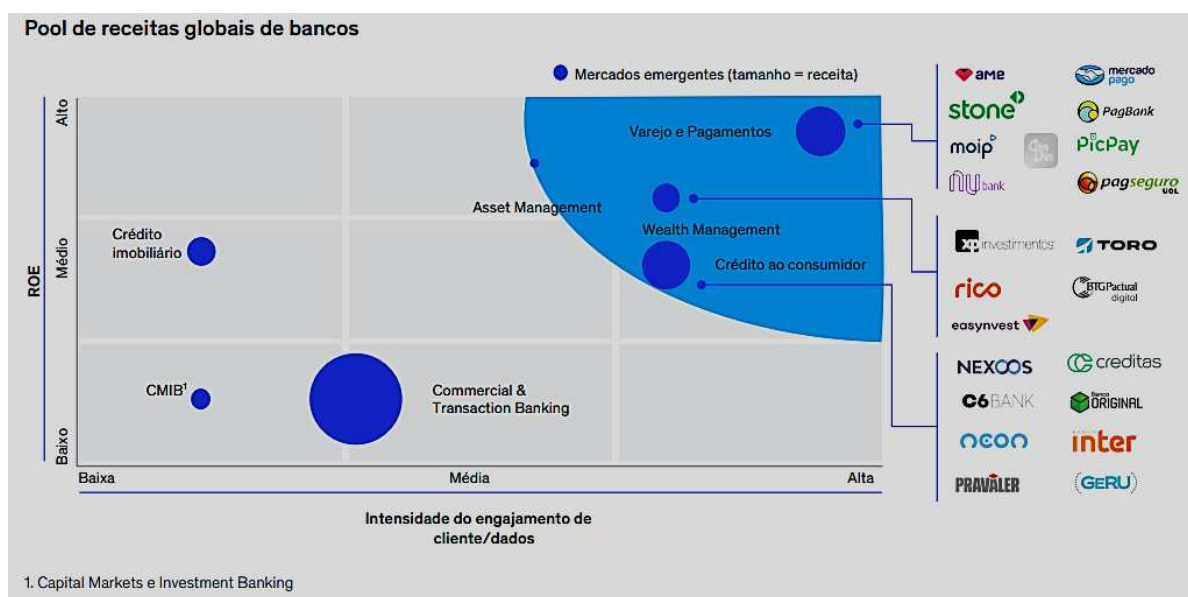
A partir destes dados, notou-se uma aceleração nas mudanças que impactaram o cenário competitivo no contexto da transformação digital, principalmente nos últimos anos. A redução de barreiras a novos entrantes promovida pelas ações do regulador favoreceram a diversificação de atores no ecossistema, o aumento na competição favorável ao consumidor, e o surgimento de novos modelos de negócios apoiados no uso de novas tecnologias, como motores da inovação nesta indústria.

A exemplo disto, segundo o Bacen (2021B), a recente regulamentação das *fintechs* que atuam no sistema financeiro está compreendida em um contexto mais amplo de modernização de normas, estimulando a competição e reduzindo barreiras regulatórias a este processo de modernização e digitalização das instituições. Em complemento à figura xx, outras ações regulatórias recentes contemplaram estes objetivos, mais especificamente voltadas ao modelo de negócio das *fintechs*.

A Resolução CMN 4.658, de 26 de abril de 2018, por exemplo, normatizou os requisitos para contratação de serviços de processamento de dados e computação em nuvem, o que trouxe maior segurança às instituições financeiras para contratação de serviços de tecnologia, inclusive no exterior. Essa regulamentação permitiu tanto o crescimento das *fintechs*, quanto o processo de transformação digital das instituições financeiras, tornando as *fintechs* também provedoras de serviços para essas instituições (BACEN, 2021B). Já a Resolução CMN 4.753, de 26 de setembro de 2019 teve como objetivo a facilitação e a simplificação dos negócios digitais, estabelecendo procedimentos e exigências mais simples, proporcionais ao risco e natureza do negócio (BACEN, 2021B).

De acordo com o estudo da consultoria McKinsey (2020) sobre o futuro do setor bancário brasileiro, em um cenário disruptivo de pós-crise, em relação à pandemia de Covid-19, os bancos tradicionais brasileiros vêm enfrentando desafios estruturais e competitivos. As mudanças regulatórias têm pressionado a redução de preços e tarifas, pelo estímulo à competição, permitindo o surgimento de novos entrantes, como as *fintechs* e de outros *players* digitais. A figura 17 demonstra que *fintechs* e outros novos *players* digitais têm atacado negócios e fontes de receitas tradicionais dos grandes bancos, além de negócios com maior frequência de interação com os clientes.

Figura 17 – Fontes de receitas de bancos tradicionais impactadas pela atuação de *fintechs* e outros *players* digitais



Fomte: McKinsey (2020).

Além das *fintechs*, destaca-se a atuação de outros *players* digitais nesse ambiente competitivo, como as *Big Techs* (*Google, Amazon, Facebook, Apple*, por exemplo), varejistas e *marketplaces* (*Magalu, Via Varejo, BW2*, por exemplo), e *startups* com foco em soluções financeiras para o mercado *B2B – Business to Business*, que buscam, principalmente, resolver o atrito de pagamento e/ou de liquidez da sua cadeia de venda. Em síntese, nesse cenário, os bancos tradicionais enfrentam a concorrência não somente de *fintechs* e bancos digitais, mas também de outras grandes empresas que vêm se apropriando de suas jornadas financeiras (EY, 2020).

Esta arena competitiva reflete uma ampla transformação estrutural da produção e circulação de serviços financeiros (FSB, 2019). Além de aspectos relativos aos processos de digitalização, novos modelos de atendimento à distância e novas formas de prestação de serviços, o uso de tecnologia intensiva no sistema financeiro vem impactando a gradativa desverticalização de modelos de negócio, possibilitando que novas empresas se especializem e forneçam produtos e serviços em escalas e modalidades específicas (BACEN, 2021B).

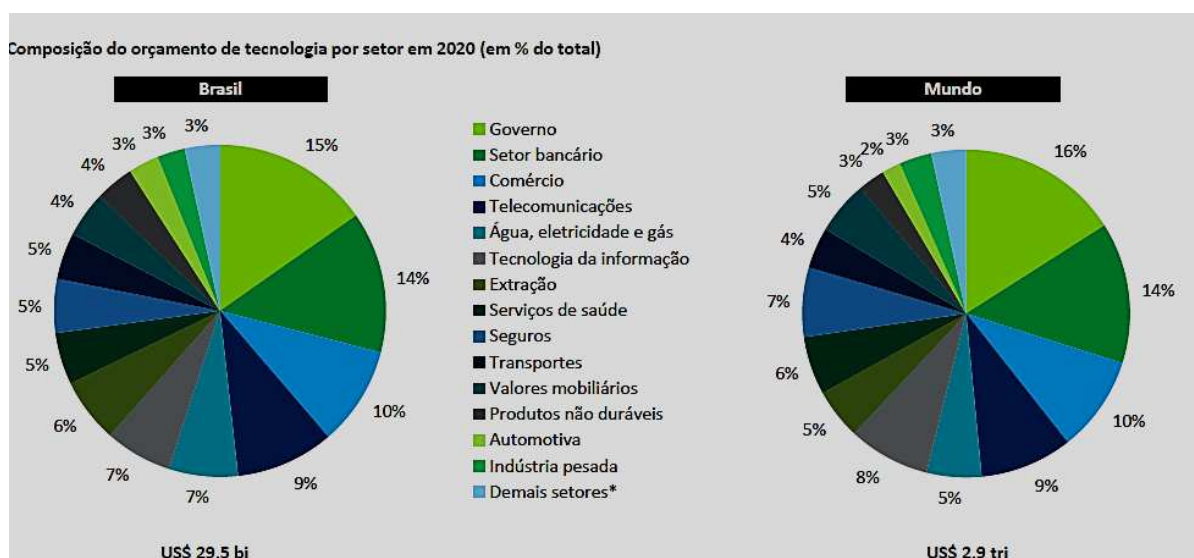
Neste processo amplo de transformação digital, em que as instituições financeiras tradicionais se deparam ao mesmo tempo com novos concorrentes e com novas tecnologias, nota-se uma busca estratégica por oportunidades de inovação e racionalização de custos, por meio de parcerias com as essas instituições inovadoras. Isso configura um novo ecossistema, em que os direcionadores de concorrência e formação de parcerias se integram tanto em função da redução de custos quanto para ampliação do acesso aos serviços financeiros (FSB, 2019; BACEN, 2021B).

Desta forma, não somente estratégias concorrenciais têm emergido nesse ecossistema mais diversificado. A busca por parcerias e estratégias de inovação aberta como a constituição de *hubs* de inovação, programas de investimentos em Corporate Venture Capital (CVC) e programas de aceleração de *startups*, em diversos estágios de desenvolvimento, também têm mostrado crescimento na indústria (FEBRABAN, 2021).

Segundo dado da pesquisa de tecnologia bancária (FEBRABAN, 2021), no que se refere à estratégia de parcerias, 69% dos bancos participantes declararam ter parceiros no ecossistema de inovação em 2019, expandindo para 87% em 2020. As áreas priorizadas para estas parcerias no ecossistema de inovação foram empréstimos, meios de pagamento e abertura de contas de clientes, em que 60% dos bancos tiveram o envolvimento de parceiros para o desenvolvimento de soluções. Ainda com base na pesquisa (FEBRABAN, 2021) destaca-se que outras motivações para a formação de parcerias concentram-se na ampliação das opções de canais de distribuição e em agregar novos produtos ao *portfólio*.

Em resposta a estas transformações no ambiente competitivo e no comportamento do consumidor, e pela intensificação na busca por inovações, os investimentos em tecnologia feitos pelos bancos mostram crescimento. De acordo com a Pesquisa de Tecnologia Bancária (FEBRABAN, 2021), o investimento em tecnologia cresceu 8% em 2020, em comparação a 2019, com destaque para inteligência artificial, segurança cibernética e trabalho remoto. Os 21 bancos que participaram da pesquisa representam 87% dos ativos bancários no país. A figura 18 demonstra que o setor bancário é um dos que apresentaram os níveis mais elevados de investimentos em tecnologia, no Brasil e no mundo, atrás somente dos governos.

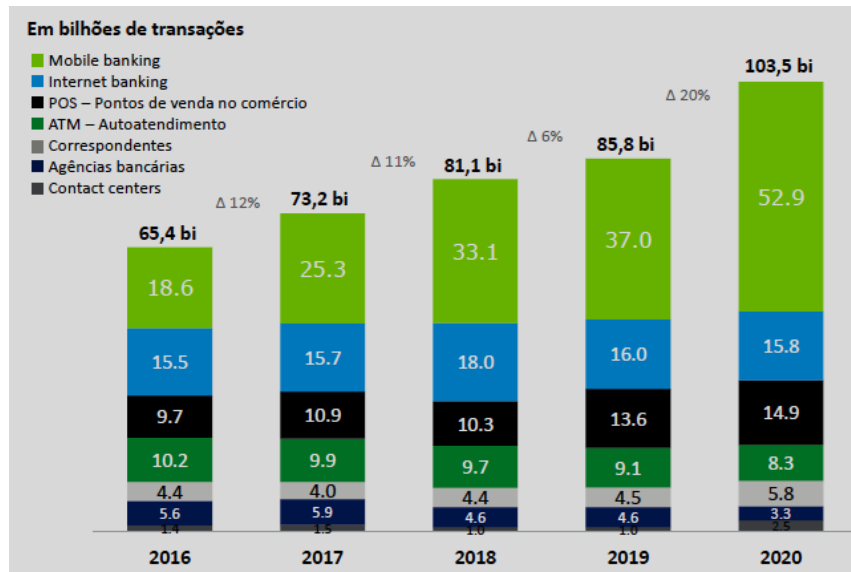
Figura 18 – Investimentos em tecnologia no Brasil e no mundo



Fonte: FEBRABAN (2021).

Assim, os investimentos em tecnologia e na qualificação de profissionais suportaram a evolução dos serviços bancários, com impactos positivos na experiência do cliente por meio de inovações. Em 2020, registrou-se um aumento de 20% no número de transações bancárias, com ênfase no *mobile banking*, que vem se consolidando como o principal meio de relacionamento dos bancos com seus clientes, embora o modelo tradicional de atendimento em agências ainda seja considerado relevante para atendimentos mais complexos (FEBRABAN, 2021). A figura 19 demonstra o crescimento do volume de transações por canal de atendimento, em que se destacam os canais digitais, concentrando 9 em cada 10 contratações de crédito e 8 em cada 10 pagamentos de contas, por exemplo.

Figura 19 – Volume de transações bancárias por canal de atendimento em 2020

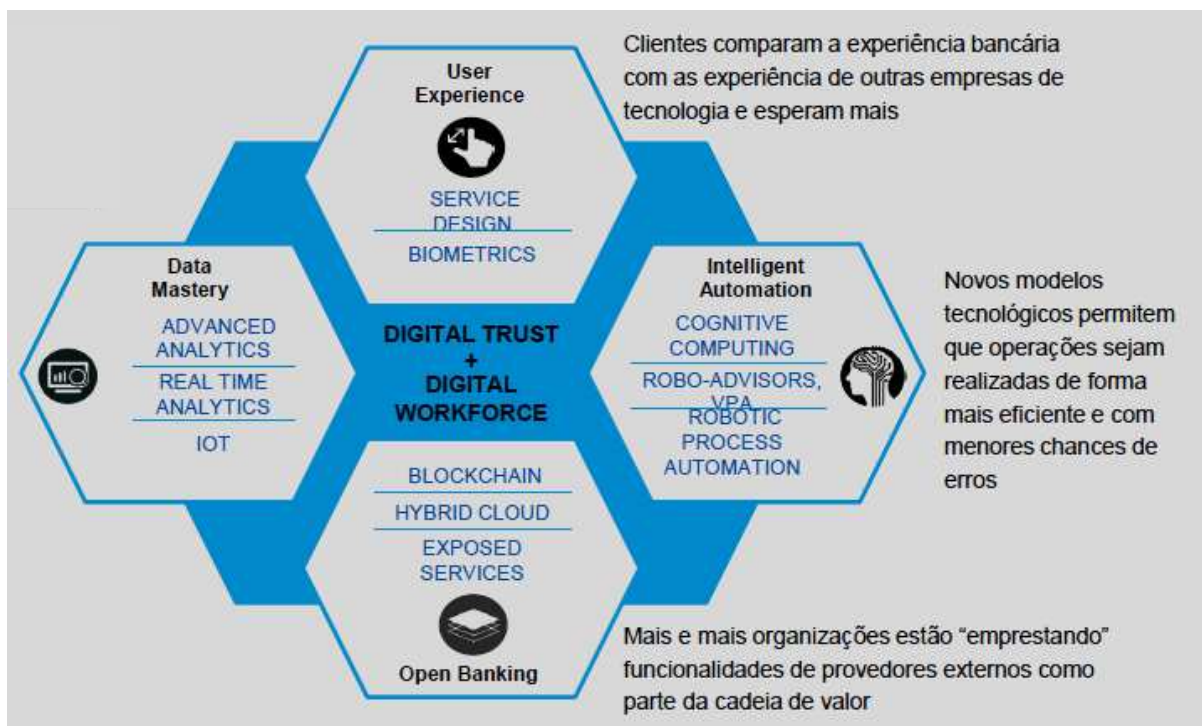


Fonte: FEBRABAN (2021).

Todas estas mudanças no cenário competitivo, apoiadas pela evolução tecnológica e regulatória, se associam a mudanças no comportamento dos consumidores, não somente quanto aos hábitos de consumo, mas também na forma de relacionamento com os serviços financeiros, buscando um suporte para o alcance de seus objetivos de forma prática, personalizada, segura e com o menor custo possível, criando um novo fluxo de valor (EY, 2020). A experiência do usuário passou a ser priorizada (McKINSEY, 2020), atribuindo às instituições financeiras o desafio de geração de valor a partir da integração de experiências capazes de atender aos consumidores na intersecção de suas jornadas e das necessidades financeiras ao longo da vida, como poupar, gastar, investir e tomar crédito (EY, 2020).

A inovação, nesse sentido, é norteadora pelo desenvolvimento de serviços mais rápidos, transparentes, integrados e personalizados (McKINSEY, 2020), além de mais baratos, convenientes, eficientes e com processos de contratação intuitivos para o consumidor final. Isso coloca a experiência do usuário como um dos principais direcionadores do negócio, como uma premissa competitiva (EY, 2020). Frente a este cenário de expansão da transformação e dos negócios digitais, as inovações que se destacam na indústria bancária vêm se concentrando em frentes como a experiência do usuário, *analytics*, inteligência artificial e *open banking* (FEBRABAN, 2018), conforme demonstrado na figura 20.

Figura 20 – Inovação na indústria bancária



Fonte: FEBRABAN (2018).

Nesse cenário, tal como destacaram os estudos da própria Febraban (2018, 2021), e da McKinsey (2020), a tecnologia mostrou sua relevância estratégica, não somente pelos crescentes investimentos da indústria, mas também assumindo uma posição de centralidade, como viabilizadora de eficiência, escala e melhores experiências nos negócios digitais, alavancando ainda o uso de dados como ativos. Bancos possuem acesso a um grande volume de informações a partir dos dados e das transações de seus clientes, que refletem hábitos de consumo, perfil de uso de crédito e investimentos, por exemplo, dados que podem ser utilizados em diversas estratégias e abordagens para a geração de negócios e tomada de decisões. *Analytics*, inteligência artificial e *machine learning* são tecnologias capazes de alavancar esse uso, transformando informações em melhores e mais relevantes recomendações, conselhos e ofertas para os clientes, melhorando a experiência (McKINSEY, 2020).

Como consequência deste processo evolutivo e de transformação, impulsionado por mudanças regulatórias recentes, mudanças competitivas e tecnológicas, além de mudanças no comportamento do consumidor, engajar-se na jornada de *open banking* tem se mostrado um dos principais desafios para o ecossistema, tanto em inovação como na criação de valor para clientes e empresas (FEBRABAN, 2021; McKINSEY, 2020).

4.2 Fase 1 - Movendo a organização para o digital

Voltando à análise dos dados, para dentro da organização, neste subcapítulo apresentam-se os eventos correspondentes à primeira fase identificada na análise processual, para compreensão dos seus impactos nas fases subsequentes, além das categorias e das variações da dimensão resultante, compondo a primeira parte da narrativa que explica o processo. Inicia-se o relato com a apresentação das características da empresa, em complemento aos antecedentes que caracterizam o contexto de análise.

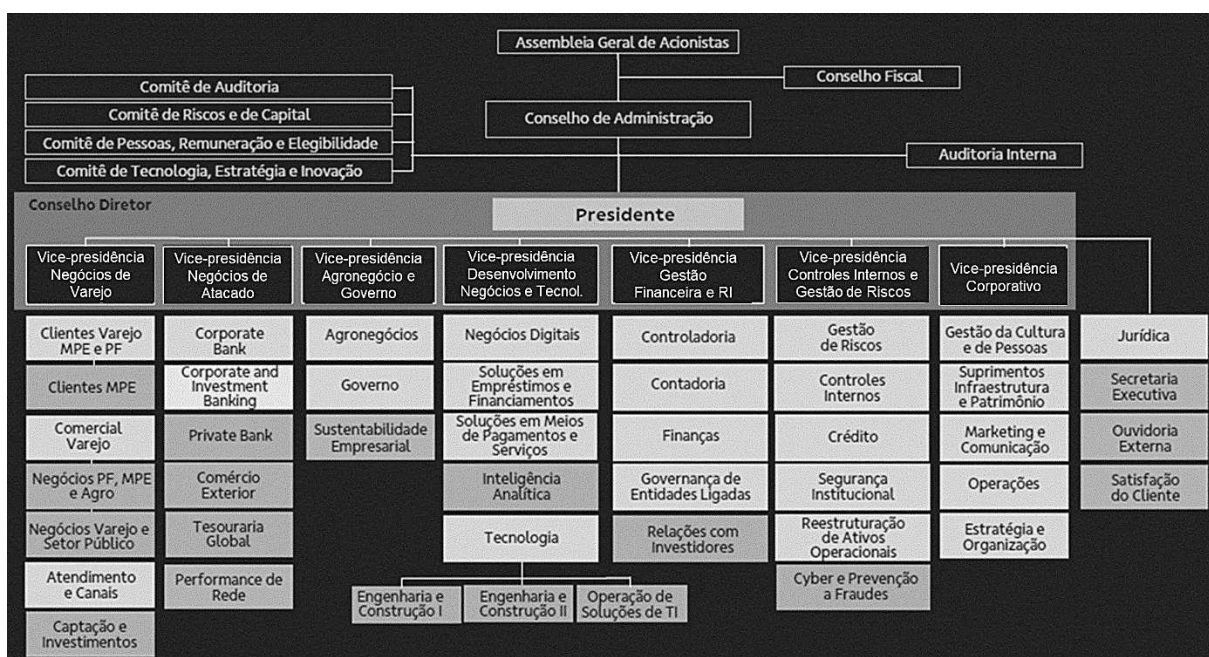
4.2.1 Banco X, uma empresa em transformação: estrutura e características

A empresa objeto deste estudo apresenta uma série de características que compõem um ambiente único e rico em eventos para a investigação proposta, sejam elas institucionais, estratégicas ou operacionais. As informações que constam nesta seção foram extraídas do relatório para investidores (documento RI01), referente ao primeiro trimestre de 2021, divulgado pela empresa, de documentos estratégicos internos e das entrevistas intensivas. Este breve histórico buscou oferecer uma caracterização sobre como a empresa organiza seus processos estratégicos e práticas, sobre a forma de organização e atuação, enfatizando a relevância no mercado e na indústria financeira brasileira.

Como um dos principais e mais antigos bancos tradicionais em atuação no Brasil, o banco X atua de forma diversificada, em negócios como serviços bancários, seguros, mercado de capitais, gestão de fundos e meios de pagamentos. Atua com liderança em diversos segmentos, tendo as maiores carteiras de crédito (21% de *market share* em crédito consignado e 53% em crédito voltado ao agronegócio, por exemplo) e gestão de recursos de terceiros, em comparação aos concorrentes.

Em termos de estrutura de atendimento, a empresa que conta com aproximadamente 87.000 funcionários no total, tem uma rede de atendimento distribuída por todo o país com 3.284 agências, 805 agências digitais especializadas, mais de 1.850 postos de atendimento e 14.346 correspondentes bancários. A estrutura organizacional é dividida entre áreas estratégicas (diretorias e unidades) e táticas (rede de atendimento). A área estratégica, foco deste estudo, por endereçar as ações voltadas à inovação neste âmbito é constituída conforme demonstrado na figura 21:

Figura 21 – Organograma da área estratégica – banco X



Fonte: coleta documental (2021).

O alinhamento entre a estratégia corporativa e a estratégia de inovação ocorre de maneira transversal na organização, apoiando-se nos documentos da arquitetura estratégica, que expressam os conteúdos que a organização aborda em sua atuação, definindo conceitos, competências e horizonte temporal. As estratégias definidas pela alta direção são implementadas de forma descentralizada, ou seja, cada área estratégica se torna responsável por seus projetos e iniciativas para cumprimento da estratégia corporativa, incluindo as iniciativas de inovação. A estratégia corporativa, elaborada por meio de processo estruturado e participativo, apoiando também o processo decisório, é revisada anualmente e projeta o período dos próximos 5 anos. A versão mais recente apresenta cinco perspectivas, sendo elas: clientes, financeira, sustentabilidade, processo e pessoas.

A partir da estratégia corporativa, que conta ainda com a definição de propósito, visão, valores e visão *holding* (conjunto de diretrizes para atuação das entidades que integram o conglomerado), constituem-se as demais camadas da arquitetura estratégica. O plano diretor define indicadores e metas a serem acompanhados em cada uma das perspectivas. O plano de mercados direciona a atuação mercadológica em cada um dos mercados de atuação: varejo pessoa física e jurídica, atacado pessoa jurídica, setor público, *private* e nicho cooperativas. Em complemento, apresenta-se ainda o plano estratégico de TI – tecnologia da informação, com foco em soluções digitais e experiência do cliente. Também compõem a arquitetura estratégica

o planejamento das unidades estratégicas, que contemplas todas as ações a serem desenvolvidas com base na estratégia definida e os acordos de trabalho de cada unidade, estratégia ou tática.

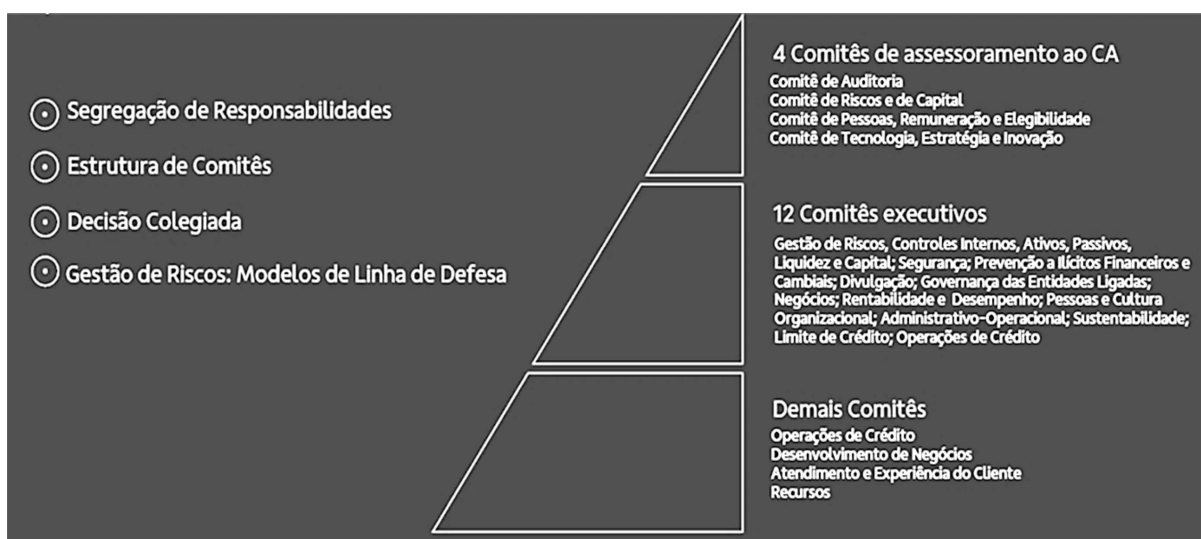
A partir dos direcionamentos estratégicos e dos esforços na integração dos modelos de atendimento tradicional e digital, a empresa vem priorizando a melhor experiência do cliente em seus esforços, inclusive de inovação. Em termos de governança corporativa, adota elevado padrão, seguindo princípios de transparência, prestação de contas, equidade e responsabilidade corporativa, listada, voluntariamente, no Novo Mercado, da Brasil, Bolsa, Balcão (B3) desde 2006, além de demais normas de *compliance*⁶ que regem a indústria financeira.

O modelo de decisão colegiada é adotado pela empresa desde 1995, em que as decisões são tomadas com a participação dos representantes das unidades e apoio de comitês executivos, tanto na definição de estratégias quanto na aprovação de propostas para os diferentes negócios. A estrutura de governança corporativa é composta pela Assembleia Geral de Acionistas; pelo Conselho de Administração (CA) e seus comitês de assessoramento – Comitê de Auditoria; Comitê de Pessoas, Remuneração e Elegibilidade; Comitê de Riscos e Capital e Comitê de Tecnologia, Estratégia e Inovação - pela Diretoria Executiva e pelo Conselho Fiscal.

A figura 22 demonstra a estrutura de governança corporativas e atores envolvidos nos processos decisórios da alta direção. Esta informação é pertinente para a análise do papel exercido pela liderança nos processos estratégicos e de inovação, com impacto direto na atuação ambidestra da empresa, conforme detalhado a partir do subcapítulo seguinte.

⁶ Políticas de conformidade com princípios e diretrizes definidos para instituições financeiras. Fonte: https://www.gov.br/cgu/pt-br/assuntos/etica-e-integridade/programa-de-integridade/planos-de-integridade/arquivos/bacen-banco-central-do-brasil_vp.pdf. Acesso em 23/09/2021.

Figura 22 – Governança corporativa e processo de tomada de decisão



Fonte: coleta documental (2021).

Nas unidades estratégicas, a liderança é compartilhada, em níveis, por seus diretores, gerentes executivos, gerentes de soluções e coordenadores de processos estratégicos. Os demais funcionários nessas unidades são assessores, com diferentes atribuições, responsáveis também pela execução das estratégias e implementação de iniciativas e projetos, divididos em diferentes gerências, coordenações e equipes que são responsáveis por temas e funções designados pelas lideranças na unidade.

Com base nas características elencadas, evidencia-se que o banco X apresenta uma estrutura complexa e com papéis definidos para a execução de suas atividades. Além das estruturas formais, hierárquicas e burocráticas apresentadas, a empresa possui outras formas de organização para o desenvolvimento de ações específicas. São projetos multidisciplinares temporários, em que se reúnem funcionários de diferentes áreas com conhecimentos específicos para a formação de um grupo de trabalho responsável pelo desenvolvimento de um tema determinado, *squads matriciais*⁷ ou projetos estratégicos de nível 1. Essas estruturas alternativas vêm sendo utilizadas de diferentes formas e em diferentes combinações, como uma evolução nos métodos de trabalho ao longo do tempo na empresa.

A constituição de diferentes estruturas e formas de organização do trabalho, que fomentam a transformação cultural e a construção de um ambiente de inovação, impactando o

⁷ *Squads* são equipes ágeis e multidisciplinares que trabalham de forma autônoma dentro de uma organização para responder de forma rápida a mudanças nas oportunidades de mercado e nas demandas dos clientes, com responsabilidade de ponta a ponta por resultados específicos e tomada de decisões sobre como atingir os objetivos. Fonte: DE SMET, Aaron. The agile manager. *The McKinsey Quarterly*, v. 3, p. 76-81, 2018.

processo e os resultados de inovação, contribui para a análise proposta nesta pesquisa, uma vez que se apresenta como uma solução organizacional para adaptação e evolução frente às mudanças no cenário em transformação. Essas estruturas são apresentadas com maior detalhamento na medida em que se mostram como mecanismos de adaptação relevantes em cada uma das fases do processo apresentado nas seções seguintes.

4.2.2 Percebendo um novo ambiente de negócios: digital

Dado o contexto evolutivo da indústria financeira já descrito como antecedente do processo de transformação digital, com a aceleração da integração de novas tecnologias, potencializando novas formas de fazer negócios, seus impactos foram percebidos na organização. Essa percepção inicial contempla, aproximadamente, o período dos últimos 10 anos, conforme relatado pelos entrevistados, em relação ao ambiente em transformação. Destaca-se essa percepção na fala de E12:

“(...) transformação digital é o processo em que eu atualizo as minhas capacidades de gerar e entregar valor par ao cliente, eu atualizo de um modelo industrial, analógico, mecânico, a um modelo digital. Então eu mexo em tudo, não mexo na experiência do cliente, eu mexo em tudo. Não consigo falar que vou mexer só em um pedaço”. (E12)

Com isso, a coexistência do modelo de negócios digital e tradicional foi apresentando desafios para a gestão ao longo dessa fase, especialmente quanto ao equilíbrio estratégico entre estas duas formas de fazer negócios, igualmente importantes tanto para os resultados de curto prazo quanto para o crescimento em longo prazo. Com o surgimento dos negócios digitais, ainda que caracterizados inicialmente como produtos e serviços existentes na empresa e no mercado, porém comercializados por meios digitais, a digitalização de processos para o ganho de eficiência e o uso de canais digitais para atendimento ao cliente demandaram o direcionamento de recursos para implementação e crescimento, e aprendizagem organizacional.

A percepção dessas mudanças a partir de um novo ambiente de negócios emergente impactaram as estratégias e as práticas na organização. Caracterizando um primeiro movimento, os relatos descreveram um ambiente de sensibilização e mobilização na empresa, em relação às mudanças, à velocidade e à profundidade com que o negócio seria impactado, conforme dito por E08:

“Eu entrei no final de 2014 na direção geral. Particularmente, eu fui sensibilizada em um movimento para funcionários, que foi um movimento de sensibilização

mesmo, que foi uma demanda do então vice-presidente da área de negócios (...) para trazer essa provocação para os funcionários, para todos os funcionários da vice-presidência de negócios. Na verdade, foi a primeira vez que aquilo realmente me impactou, que essa temática realmente me impactou. Porque a forma como foi apresentada, é bem característica de um movimento de sensibilização. (...) Foi uma série de palestras bem provocativas, de diversos funcionários, trazendo o que é que estava acontecendo no mundo, as tecnologias exponenciais, o advento das novas fintechs, que estavam arrebatando no mercado. Trazendo tudo o que era diferente do que o banco estava acostumado a fazer. Mas eu lembro, que no final desse evento, quando acabou a série de palestras, eu me agarrei na cadeira e falava assim: onde eu estava esse tempo todo? Olha só o que está acontecendo no mundo, e eu não estava percebendo. Eu estava na minha caixinha no banco. Então foi a partir daí que eu comecei a despertar para o assunto. E eu percebo que no banco, depois dessa provocação você começava a ver o movimento de outras áreas querendo fazer, para dar perenidade.” (E08)

Com base nisso, emergiu a categoria “*percebendo um novo ambiente: digital*”. Essa fase, foi caracterizada como um momento de transição entre a existência exclusiva de um modelo de negócios tradicional, já bastante explorado pela empresa e pelos demais concorrentes nesse mercado, focado no atendimento presencial, com a oferta de produtos e serviços bancários tradicionais, suportados por melhorias na eficiência dos processos com uso de tecnologia, ainda que suportados por serviços de *internet banking*, para um modelo que integra o modelo de negócios digitais, principalmente com crescimento do *mobile banking*.

A digitalização de processos com foco em ganhos de eficiência operacional mostrou-se, durante algum tempo, um dos principais objetivos da transformação digital, com a integração de tecnologia aos processos, inclusive gerando inovações que impactaram diretamente a experiência de atendimento, conforme destacado por E03:

“Vale a pena voltar 10 anos para falar do banco ponto zero, por que lá a gente começou a ter o conceito do x esforço do funcionário, (employees force). As aplicações, as transações do banco eram todas em main frame e era um esforço muito grande, despachar uma operação era, sei lá, 27 cliques, contratar o CDC, então era um esforço grande do funcionário além de levar ele a cometer erros, porque o sistema main frame por natureza ele não comporta muita flexibilidade, customização de regra de negócios, então eu estava no aplicativo CDC contratando e tinha uma pendência de cadastro, eu saía do CDC para ir para o cadastro e voltava, abria tudo de novo e recomeçava. Então a gente por meio da plataforma 2.0, a gente conversou esse modelo de inovação centrado no usuário e aí fora a questão do cliente, que tem toda uma trajetória de aplicativo desde a década de 90, que o banco já tem aplicativo para fazer home banking, o banco remoto. E o que aconteceu de lá para cá, eu acho que é importante a gente destacar, a questão da abertura do sistema financeiro, até lá a gente fazia isso, mas era com foco em eficiência, então ganhos para a própria empresa, se eu tenho um funcionário que tinha 30 cliques e agora tem três ele vai vender mais, você tem mais tempo de conversar com o cliente, conversar com esse cliente, então o foco

era isso, a gente sempre olhando para dentro. Com a abertura do sistema financeiro e a gente era e até hoje é muito parelho entre os grandes, o oligopólio dos grandes bancos começou a entrar desafiantes no mercado com abordagens diferentes, então questionando coisas muito básicas, como por exemplo, por que a gente paga tarifa para os bancos?” (E03)

Porém, não somente a aplicação de tecnologia aos processos sustentou a transformação digital desse período. Com a aceleração das mudanças no mercado financeiro, a necessidade de exploração e de integração de um modelo de negócios digitais à operação da empresa mostrou-se necessária, bem como um maior foco em inovação. Os entrevistados destacaram a criação de estruturas, formais e informais, como o grupo ETO, o projeto PTT – Programa de Transformação Tecnológica, a criação do laboratório de experimentação Labbs, com foco no desenvolvimento de novas soluções baseadas em intraempreendedorismo, e a estruturação da diretoria de negócios digitais entre 2015 e 2016 como exemplos de eventos relevantes nesse momento da trajetória, que também impactaram essa fase inicial de sensibilização e mobilização para as mudanças:

“Eu participava do grupo chamado Eto, que era um grupo de funcionários, um grupo voluntário que se unia para falar do futuro do banco. A gente começava a discutir o banco, o cenário, e foi muito legal, porque as pessoas que estavam ali eram pessoas que tinham uma questão em comum, uma paixão pela empresa. Elas iniciaram com uma proposta de um modelo de atuação dentro da empresa, levaram isso para um executivo, o executivo gostou demais, que levou para um diretor que apadrinhou o grupo e que levou para o presidente. E a gente começou a fazer entregas, então assim, o presidente falava: eu tenho uma dor, eu queria que vocês pensassem em uma possibilidade de resolver esse problema, de como que a gente poderia fazer isso. (...) A gente se organizava mesmo sem líder, meio orgânico. (...) Então assim, a gente começou mesmo a botar lenha na fogueira, no status quo da empresa, a gente participou de encontros do conselho diretor da empresa, (...) para levar a voz do funcionário e essa percepção do que estava acontecendo dentro do CD. (...) Então com a metodologia ágil, fizemos alguns trabalhos entre as unidades que provocou a mudança cultural, era um objetivo maior, uma mudança de cultura dentro da empresa, trazer um conhecimento das coisas que estava acontecendo lá fora, cutucar mesmo esse status quo que a gente vivia, esse cenário. A gente brincava assim, a gente não via o futuro de mais de cinco anos na empresa, na verdade cinco anos está se completando praticamente agora e a gente está com open banking, tudo bem, a empresa ainda existe, mas a gente não está mais naquela situação de se colocar como a grande instituição.” (E06)

“(...) O projeto PTT, que era um projeto de transformação digital, era um projeto grande que visava dar uma celeridade na transformação digital do banco. O projeto surge, acontecem algumas mudanças e depois o projeto finaliza e aquilo que foi proposto no projeto deve vir incorporado por algumas áreas, enfim, passa a ser parte do dia a dia das áreas. (...) essa característica de fazer projetos, eu acho que é uma boa prática do banco, de continuar induzindo as pessoas nessa busca de

transformação digital e em busca de inovação, eu acho que também é uma prática que o banco faz bem e acaba dando resultado.” (E04)

“ (...) por volta de 2015, 2016 mais ou menos, teve esse movimento mobile, aí a gente teve também um movimento muito intenso especialmente dentro da área de tecnologia de internalização dos conceitos, diferenciar na prática os conceitos de digitização e digitalização, o que é você passar os documentos para dentro da máquina e o que é você digitalizar o processo ponta a ponta, isso também foi bem marcante para o banco, resultou em um programa chamado de programa de transformação tecnológica, PTT, que construiu as bases da arquitetura de (TI) que a gente emprega hoje, baseada no desenvolvimento que é o que dá sustentação para mudança para modelos de negócios digitais. Houve dois movimentos que aconteceram de forma espontânea e que foram muito marcantes nesse período, um deles foi a criação do Labbs, que é o ambiente de experimentação controlada do banco, para novos negócios, o outro foi um movimento chamado ETO, que foi um movimento patrocinado pela alta liderança do banco e que deu liberdade para um grupo de funcionários desenvolverem esse aplicativos no âmbito de toda a corporação para estimular o processo de inovação, de geração de ideias e de intraempreendedorismo. A gente teve a própria criação da diretoria de negócios digitais que foi um marco no sentido de declarar para o mercado que o banco dá importância para esse contexto.” (E02)

O quadro 17 apresenta os dados representativos que embasam e justificam a construção da categoria “*percebendo um novo ambiente digital*” que, juntamente com as categorias transversais e comuns a todas as fases analisadas, levam a integração do modelo *open banking* à operação da empresa, na fase final do processo. Essas categorias foram rotuladas como “*alinhando e realinhando estratégias e práticas*”, “*transformando práticas na organização*”, “*transformando a cultura na organização*” e “*percebendo e resolvendo tensões*”, e são caracterizadas e justificadas ao longo deste capítulo.

Quadro 17 - Percebendo um novo ambiente: digital

Categoria	Dados representativos	Dimensão agregada
Percebendo um novo ambiente: digital	“(...) mas naquele momento e nos anos de 2014, 15 e 16 a alta gestão estava muito empenhada em movimentar a base do banco, não só as unidades estratégicas, mas de movimentar toda a base do banco, envolver eles nessa conversa, nesse assunto de inovação e de renovação da forma de atuar do banco (...)” (E01)	Movendo a organização para o digital
	“Eu acho que o banco começou a pensar no digital mesmo, quando começou a trabalhar com aplicativo, antes tinha só o internet banking, que era o que a gente tinha ali para entregar, era como se fosse uma plataforma mesmo de autoatendimento, era uma visão de autoatendimento. O mobile, ele começou a ser utilizado de uma forma bem incipiente, e quando foi criada a diretoria de negócios digitais mesmo, então saiu de uma solução	

	<p><i>de autoatendimento, eu tenho que consultar o saldo, extrato, fazer uma transação para um negócio, para uma aplicação de negócios, eu preciso gerar negócios, com o olhar de usabilidade”. (E06)</i></p>	
	<p><i>“(…) e a gente passou a fomentar o desenvolvimento de soluções digitais do banco, principalmente aquelas com cunho de intraempreendedorismo, que partiam dos próprios funcionários (…)” (E07)</i></p>	
	<p><i>“Nesse mesmo momento, há uns 10 anos, o MIT vinha falar para todos os líderes sobre uma matriz, que falava o seguinte: no futuro, as empresas que querem se diferenciar, elas estão no quadrante aqui de cima, que é um quadrante que fala de gestor direcionador de ecossistema, ou empresa que ela é plataforma, que ela tem não só o seu serviço, mas tem serviços de outros acoplados nela. Então, o banco, lá atrás, começou a olhar isso, olhava-se para aquela matriz, mas ela ainda era muito distante da realidade que a gente vê hoje, que já está muito próximo, de dez anos para cá muitas empresas surgiram”. (E13)</i></p>	
	<p><i>“É algo fundamental, é um dinheiro fácil para as empresas, que os bancos até hoje não abriram mão mesmo nesse contexto atual, mas elas (as fintechs) vem desafiando esse modelo, começaram com meio de pagamento, porque foi o advento das IPs, mas isso se alastrou nos últimos quatro ou cinco anos. Hoje temos 700 fintechs em praticamente todos os segmentos que os bancos atuam, desde o trivial que é ter um dinheiro em uma conta até coisas como cambio, segurança em nível bancário, redes de poder, tudo o que a gente imaginar tem no mínimo umas 10 startups fazendo.” (E03)</i></p>	

Fonte: elaborado pela autora.

Essa fase foi caracterizada por uma série de movimentos independentes que foram sendo desenvolvidos de forma descentralizada e não coordenada em diferentes áreas da organização, baseadas na percepção de mudanças no ambiente externo e por consequência, na necessidade de adaptação organizacional, estratégica e de negócios, por meio de inovações. Em síntese, as mudanças iniciadas neste período, foram impulsionadas por fatores externos, como as mudanças no ambiente competitivo e regulatório, no comportamento do consumidor, pelo surgimento de novas tecnologias aplicáveis à melhoria ou a transformação do negócio, e por fatores internos e contextuais, que levaram a esse movimento de adaptação e transformação amplo na organização, tal como refletido na fala de E01:

“(…) cada vez mais o digital vai ser um habilitador para a gente liberar as pessoas para que elas possam se focar no relacionamento e deixar de se focar no processo, então deixa o computador bater o carimbo para eu poder me focar no cliente. (...) então o digital é o único meio pelo qual a gente vai conseguir ganhar escala e liberar as pessoas para que elas consigam fazer o que realmente precisam fazer e começar a gerar algum tipo de valor.” (E01)

A dimensão resultante nesta fase caracterizou-se como “*movendo a organização para o digital*”, uma vez que ao perceber um novo ambiente digital, a organização passou por ações de alinhamento e realinhamento de estratégias e práticas, iniciando uma mobilização baseada na transformação de práticas, transformação cultural, e pautada em mecanismos e soluções organizacionais para a acomodação de tensões inerentes ao processo adaptativo. Esse processo levou a organização à fase seguinte, em que com a aceleração da transformação digital, tanto no ambiente externo quanto interno, e a multiplicação de ações em resposta a esta aceleração, a construção de um ambiente de inovação em toda a organização mostrou-se como uma frente de evolução estratégica e tática essencial para a sustentabilidade e o crescimento dos negócios.

4.2.3 Variações da dimensão “*movendo a organização para o digital*”

Resgatando os conceitos iniciais, *exploration* e *exploitation* são duas dimensões da atividade organizacional, que podem assumir diferentes combinações ao longo do tempo, e produzir diferentes níveis de desempenho e inovações (TUSHMAN e O’REILLY, 1996). De acordo com March (1991) *exploration* inclui aspectos como pesquisa, variação, tomada de riscos, experimentação, flexibilidade, descoberta, enquanto *exploitation* concentra-se em refinamento, produtividade, eficiência, seleção, implementação e execução, aprimoramento e ampliação das competências existentes. Nessa primeira fase houve um movimento abrangente nas áreas estratégicas da empresa, em que a busca por *exploration* se deu em diferentes níveis, variando conforme a área estratégica e o nível de análise (indivíduos, equipes, unidades estratégicas, organização), mantendo as rotinas de *exploitation* mais estáveis, com foco em resultados de inovação no curto prazo.

A teoria explica que *exploration* implica em uma mudança da base de conhecimento, das habilidades e capacidades da organização, relacionadas à mudança tecnológica, enquanto *exploitation* implica na construção da base de conhecimento atual na organização, dentro de uma trajetória tecnológica existente, alavancando habilidades e capacidades existentes (LAVIE e ROSENKOPF, 2006; SMITH e TUSHMAN, 2005; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Enquanto *exploration* envolve organizações e indivíduos na busca e variação, *exploitation* aprimora a produtividade e a eficiência por meio de escolha, execução e redução de variação (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

A delimitação entre *exploration* e *exploitation*, nesta fase, foi baseada na percepção da coexistência entre uma dimensão de atividades que contempla a exploração e o desenvolvimento do modelo digital e uma dimensão de atividades que contempla a melhoria

contínua do modelo tradicional de atuação. A primeira, sendo *exploration*, foi caracterizada pela construção de uma nova estratégia, constituição de novas estruturas capazes de viabilizar a execução das atividades, adoção de novas práticas e processos para implementação da estratégia, exigindo uma nova base de conhecimentos e variação (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). A segunda, sendo *exploitation*, caracterizou-se por contemplar a melhoria contínua do modelo tradicional de atuação, o que também se integra à transformação digital, expandindo a base de conhecimento atual da empresa (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Essa delimitação, na prática foi percebida de forma mais clara ao identificar as estruturas formais e informais criadas para as práticas de *exploration*, ainda que de forma temporária. Embora o movimento da empresa para o desenvolvimento do modelo digital tenha exigido a busca por novos conhecimentos, novos recursos, novas formas de execução de tarefas, essa integração à operação da empresa, que sempre atuou no modelo tradicional bancário, foi apoiada, em grande parte, na base de conhecimento existente, necessária para o funcionamento do negócio bancário dentro de um ambiente altamente regulado e com elevada governança de processos.

Neste caso, *exploration* e *exploitation* são vistos como processos inter-relacionados ou complementares, dado que a exploração do conhecimento existente na empresa e a exploração de novos conhecimentos não são mutuamente excludentes, como processos que contribuem igualmente para a aprendizagem organizacional (WANG e LI, 2008, LUBATKIN et al., 2006; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). Especialmente no contexto de integração de um novo modelo de negócio, que diversifica o portfólio, não havendo substituição imediata do modelo anterior. Esse comportamento vai ao encontro da visão de He e Wong (2004), de que embora nessas dimensões possa haver uma competição por recursos no curto prazo, há um reconhecimento de que elas se reforçam mutuamente para permitir o sucesso em longo prazo.

Na dimensão “*movendo a organização para o digital*” há uma variação no balanço entre *exploration* e *exploitation* na busca por diferentes objetivos, em que *exploration* se volta para construção de uma nova base de conhecimento, tal como definiram Lavie, Stettner e Tushman (2010), da estratégia e das práticas necessárias para atuação em um novo ambiente de negócios digital, impulsionada principalmente por mudanças no ambiente competitivo. Ao mesmo tempo, *exploitation* suporta a busca por resultados de curto prazo (MARCH, 1991), baseados em melhorias de eficiência operacional (TUSHMAN e O'REILLY, 1996) e expansão de negócios tradicionais, impulsionada por posturas estratégicas mais conservadoras em relação

ao modelo de negócio, porém menos conservadoras em relação à adoção de novas tecnologias. O desenvolvimento destes dois tipos de atividade no contexto em análise não mostrou uma combinação exata e linear, tampouco constantemente equilibrada, mas sim dinâmica, em que diferentes soluções organizacionais foram sendo implementadas como múltiplos caminhos de resolução de tensões.

Em consonância com o estudo de D'souza, Sigdya e Struckell, (2017), na prática observou-se a necessidade de contextualização do impacto das atividades de *exploration* e *exploitation*, com base na dinâmica competitiva, reconhecendo que a ambidestria não necessariamente assume uma combinação ideal entre *exploration* e *exploitation* de forma predeterminada ou mesmo planejada. O equilíbrio entre as duas dimensões mostrou-se dinâmico, uma vez que é impactado pelo direcionamento estratégico, em ações de alinhamento e realinhamento frequentes, seguidas pela transformação das práticas com impacto na transformação cultural, permitindo a acomodação das tensões inerentes à coexistência destes dois tipos de atividades de forma ampla na organização.

Nessa fase, o balanço entre *exploration* e *exploitation* foi sendo modificado tanto por fatores externos à organização, como a velocidade da transformação digital e as mudanças no cenário competitivo, quanto por fatores internos, como respostas estratégicas a estas mudanças. *Exploration* foi diretamente impulsionado por tais fatores, como um processo de busca por estratégias de atuação nesse ambiente digital e inovações, suportado por ações que impactaram a transformação de práticas e a transformação cultural, levando a organização à fase subsequente, período em que houve uma aceleração nessa dimensão de atividades.

Já *exploitation* se manteve como um arcabouço capaz de sustentar os resultados da empresa de curto e médio prazos, suportado por atividades como foco em ganhos de eficiência operacional e inovações em processos. Embora esta fase tenha se caracterizado como um ponto de partida em um esforço de mudança, a partir de atividades em *exploration*, indo de um modelo exclusivamente tradicional de atuação em serviços financeiros para um modelo que integra os negócios digitais, a dimensão *exploitation* concentrou a maior parte das atividades voltadas à inovação. Porém, uma base de conhecimentos e processos consolidados deram sustentação ao desenvolvimento em *exploration*, reforçando a noção de interdependência entre as duas dimensões (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

No que se refere à aprendizagem organizacional gerada a partir desta inter-relação, em consonância com Baum, Li e Usher (2000), Cao, Gedajlovic e Zhang (2009) e Andriopoulos e Lewis (2009), *exploration* e *exploitation* mostraram uma relação ortogonal, uma vez que ambos os tipos de aprendizagem podem ser possíveis, de forma simultânea em determinado contexto.

As soluções organizacionais implementadas possibilitaram a execução das duas dimensões de atividades, com efeitos positivos de *exploration* (CAO, GEDAJLOVIC e ZHANG, 2009) que levaram ao crescimento dos negócios digitais nas fases subseqüentes, sem que a organização reduzisse seu desempenho nos negócios tradicionais por conta exclusivamente deste *trade-off*.

Essa observação vai ao encontro da ideia de que *exploration* e *exploitation* interagem apoiadas na aprendizagem organizacional (ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009), já que sem *exploration* não haveria conhecimento organizacional para *exploitation*, assim como sem *exploitation* não haveria o conhecimento fundamental que permite a capacidade absorptiva e alimenta a experimentação (SMITH e LEWIS, 2011; SMITH e TUSHMAN, 2005).

Cabe destacar que este exame assume diferentes perspectivas de acordo com o nível de análise: indivíduos, equipes ou grupos de trabalho, unidades estratégicas ou organização (O'REILLY e TUSHMAN, 2011; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). No nível individual, há uma percepção mais clara quanto à concorrência entre atividades de *exploration* e *exploitation* no dia-a-dia, em que os indivíduos desempenham as tarefas como participação em grupos de trabalho com foco em novos temas e, ao mesmo tempo, desempenham tarefas rotineiras, como atividades voltadas a processos já estabelecidos, participando muitas vezes de mais de um grupo de trabalho, com diferentes objetivos, simultaneamente.

A partir do nível que considera equipes ou grupos de trabalho há uma forte influência da liderança para o desempenho simultâneo de *exploration* e *exploitation*, na seleção de projetos a serem executados e na designação de tarefas. Isso foi evidenciado na percepção de E09, ressaltando que “*a visão da liderança é de que a inovação tinha que ocorrer na empresa de uma forma horizontal.*”

No nível organizacional, a demanda por estes dois tipos de atividades se concentrou no direcionamento estratégico, na elaboração da estratégia pela alta gestão, orientando a responsabilidade pela execução dos objetivos e pela definição dos mecanismos de alcance para o nível decisório das unidades (diretores, executivos e gerentes). Com esse modelo de gestão para o balanceamento entre *exploration* e *exploitation* no nível das unidades estratégicas, há uma maior dependência do patrocínio das lideranças para o desenvolvimento de atividades em *exploration*, uma vez que as atividades em *exploitation* compreendem a maior parte dos esforços, inclusive em inovação. Assim, as soluções organizacionais para a execução simultânea destas duas dimensões de atividades foram se modificando ao longo do tempo, como mecanismos adaptativos, encontrando novos formatos de estruturas capazes de alavancar

exploration, evolução baseada também na aprendizagem organizacional, a partir de suas próprias experiências.

Ao considerar os diferentes níveis em que a capacidade ambidestra pode se manifestar, múltiplas possibilidades de soluções organizacionais para a execução simultânea de *exploration* e *exploitation*, como mecanismos de resolução de tensões entre as duas dimensões de atividades puderam ser observadas na prática. No caso em análise foi possível identificar, também como um mecanismo capaz de alterar o balanço entre *exploration* e *exploitation*, a coexistência dos modelos estrutural (O'REILLY e TUSHMAN, 2013; BENNER e TUSHMAN, 2003; O'REILLY e TUSHMAN, 2008; DE VISSER et al., 2010), contextual (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; GURTNER e REINHARDT, 2016; DE CLERCQ, THONGPAPANL e DIMOV, 2013; BALBONI et al., 2019; GONZALEZ e DE MELO, 2018), e baseado em liderança (O'REILLY e BINNS, 2019; ROSING, FRESE e BAUSH, 2011; O'REILLY e TUSHMAN, 2011), variando a forma como *exploration* e *exploitation* são conduzidos ou impulsionados nas diferentes áreas da empresa.

A ambidestria estrutural é alcançada por meio de unidades distintas que se unem por uma intenção estratégica, utilizando uma divisão estrutural de tarefas, conciliando *exploration* e *exploitation* (O'REILLY e TUSHMAN, 2013; BENNER e TUSHMAN, 2003; O'REILLY e TUSHMAN, 2008; DE VISSER et al., 2010). Ao criar uma diretoria de negócios digitais, por exemplo, a organização buscou impulsionar *exploration* nesta direção, a partir de uma estrutura, dedicando recursos de forma prioritária e este tema que, estrategicamente, precisava ser integrado à operação da empresa e crescer em resposta às mudanças no cenário competitivo.

Ao mesmo tempo, dentro desta estrutura criada, existem subdivisões, equipes de trabalho, responsáveis pela execução desta estratégia de estruturação e expansão de negócios digitais. Isso requer uma aprendizagem sobre como integrar atividades de *exploration* às rotinas da empresa, internalizando estes novos conhecimentos na forma de atividades de *exploitation* para que gerem resultados efetivos ou mesmo se tornem inovações. Nessas subdivisões, a ambidestria contextual, que consiste na criação de um ambiente no qual indivíduos dividem sua atenção entre objetivos concorrentes (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; GURTNER e REINHARDT, 2016; DE CLERCQ, THONGPAPANL e DIMOV, 2013; BALBONI et al., 2019; GONZALEZ e DE MELO, 2018) aparece como uma solução comum no dia-a-dia.

A separação entre *exploration* e *exploitation*, nesta análise, mostrou-se como uma construção mais teórica, ou mesmo artificial, (NONAKA et al., 2014), tendo em vista que na prática, no cotidiano desta unidade, mostraram-se complementares e inter-relacionadas, impactando os resultados de forma conjunta (WANG e LI, 2008; CAO, GEDAJOVIC e

ZHANG, 2009). No nível das equipes, são comuns as práticas de *exploration* e *exploitation*, simultaneamente, para que os objetivos sejam viabilizados, como por exemplo na formalização de uma parceria para o desenvolvimento de um projeto de inovação, que requer tanto a exploração dos novos conhecimentos e recursos compartilhados quanto a internalização por meio de rotinas já estabelecidas para a geração de resultados.

Há ainda a influência da liderança na acomodação de *exploration* e *exploitation* no nível da unidade estratégica e das equipes. A ambidestria baseada em liderança (O'REILLY e BINNS, 2019; ROSING, FRESE e BAUSH, 2011; O'REILLY e TUSHMAN, 2011), tem como foco a performance de *exploration* e *exploitation* apoiada, facilitada e promovida por líderes-chave nas organizações. No âmbito da tomada de decisões sobre a priorização de demandas, alocação de recursos e patrocínio de projetos mais voltados a *exploration*, os líderes das unidades estratégicas (gerentes, executivos e diretores) desempenharam um papel determinante nas escolhas que direcionaram as atividades a serem executadas pelos níveis operacionais e que suportaram a capacidade ambidestra, principalmente para a inovação.

A partir dessas observações, notou-se uma relação de complementariedade entre os modelos de ambidestria em um contexto dinâmico, como mecanismos adaptativos que podem ser integrados e modificados ao longo do tempo, impactando o balanço entre *exploration* e *exploitation*. Em uma organização complexa e com atuação diversificada, em que a execução da estratégia corporativa se dá com algum grau de autonomia de forma descentralizada, é possível que os modelos de ambidestria (estrutural, contextual e baseado em liderança) coexistam, ou mesmo que possam ser alternados ou combinados como diferentes soluções organizacionais para o alcance da capacidade ambidestra (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

Esse modelo de gestão, com ajuste contínuo entre *exploration* e *exploitation*, em que as tensões persistem ao longo do tempo (PUTNAM, FAIRHURST e BANGHART, 2016) baseia-se em um paradoxo da vida organizacional. A visão paradoxal implica no ajuste contínuo das decisões e ações por parte da gestão, frente às pressões conflitantes, o que em outras palavras significa uma gestão dinâmica de tensões e desequilíbrios (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016), tal como observado no caso em análise. A capacidade ambidestra é considerada como uma solução para acomodar as tensões inerentes à execução de estratégias simultâneas de *exploration* e *exploitation* (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; RAISCH e BIRKINSHAW, 2008), em que há uma lógica de conciliação entre tais estratégias.

Em consonância com os achados de Birkinshaw et al. (2016), ao implementar mecanismos para o gerenciamento de dualidades estratégicas na prática, em uma perspectiva

paradoxal, as tensões iniciais na organização foram resolvidas gradualmente em um processo de mudança que vem ocorrendo ao longo de todo o processo de transformação digital. Ao observar as mudanças nos mecanismos de adaptação ao longo das fases analisadas, pela dinâmica de criação de estruturas e condições para a ambidestria, reforça-se a noção de que em longo prazo, a sustentabilidade do negócio requer esforços contínuos para o atendimento de demandas múltiplas (BIRKINSHAW et al., 2016).

Esses mecanismos para a resolução de tensões (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), ou mesmo conflitos no ambiente de tarefas (MARCH, 1991), em função das adaptações que a organização foi implementando ao longo desta fase, em resposta a todas as mudanças relatadas, concentraram-se especialmente na acomodação das visões de curto prazo, com a manutenção dos negócios tradicionais e pela necessidade de melhorias contínuas nesta esfera, e de longo prazo, com foco no desenvolvimento e integração de novos negócios digitais à operação da empresa. A alocação de recursos (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010) também se mostrou como uma tensão inerente a coexistência destes dois modelos de atuação, especialmente com relação à alocação de pessoas e recursos de tecnologia da informação para diferentes tipos de projetos ou conjunto de atividades com diferentes objetivos.

A tensão entre estabilidade e adaptabilidade (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010) nesta fase foi mais presente na percepção sobre a necessidade de uma estratégia apoiada por práticas com caráter adaptativo para acompanhamento das rápidas mudanças no cenário. O modelo de organização hierarquizado e normatizado adotado na empresa leva à uma condição estável de comportamento organizacional e desempenho, características valorizadas neste setor de atuação, pois remetem à solidez e confiabilidade institucional.

As soluções empreendidas na busca por maior flexibilidade, associada à incerteza e à mudança, assim como à implementação de novas ideias (MARCH, 1991; REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018), concentraram-se em um processo inicial de criação de estruturas temporárias e descentralizadas para a inovação com foco em *exploration* (TUSHMAN e O'REILLY, 1996). Esse processo se deu em diversas áreas, como uma forma de alocação de recursos para determinados temas considerados estrategicamente mais relevantes naquele momento e pelo papel da liderança em conduzir e priorizar as ações dentro destas estruturas, integrando-as à empresa.

O alinhamento e realinhamento de estratégias e práticas mostrou-se como um mecanismo adaptativo (PIAO e ZAJAC, 2016) relevante nesta fase, dando um caráter dinâmico à gestão da empresa, por meio de ações como revisão anual da estratégia corporativa, seguido pela elaboração do planejamento estratégico anual das unidades estratégicas, com ações

voltadas à inovação. A criação da diretoria de negócios digitais, por exemplo, permitiu um novo locus para a inovação na empresa, mudando a estratégia de lugar, saindo da estrutura de uma gerência na unidade de estratégia e operações e ganhando uma nova estrutura mais robusta e autônoma, com foco em inovação e no desenvolvimento de negócios digitais.

A percepção e a internalização das mudanças no ambiente competitivo, causadas pelo impacto da regulação, novos entrantes, mudanças no comportamento do consumidor e novas tecnologias impulsionaram a criação e integração de novos modelos de negócios, com foco no ambiente digital, principalmente a partir da *visão mobile*, também foram mecanismos adaptativos nesta fase (PIAO e ZAJAC, 2016; MARCH, 1991). Esse processo levou à transformação de práticas, pois uma vez modificadas, seguiram uma trajetória evolutiva, em que foram sendo agregadas novas práticas, resultantes de comportamentos em *exploration* (JENSEN E CLAUSEN, 2017). São exemplos desta transformação a diferenciação entre os conceitos de digitização e digitalização, a formação de grupos multidisciplinares de trabalho e mobilização para impulsionar a inovação e a integração de novas tecnologias aos processos com foco em eficiência operacional e melhoria da experiência do cliente.

Essas mudanças, conseqüentemente impactaram a transformação cultural (GONZALEZ e DE MELO, 2018; TUSHMAN e O'REILLY, 1996), pela busca por novas formas de organização do trabalho e adoção de novas práticas. Essa transformação também seguiu uma trajetória evolutiva, para uma cultura de inovação mais voltada ao mundo digital. A internalização de práticas multidisciplinares, especialmente de *design*, como mecanismo de aprendizagem organizacional, e a realização de eventos de sensibilização mobilização e para a transformação digital por parte da liderança, são exemplos de ações que levaram a essa percepção.


A partir destas ações, as inovações resultantes nesta fase foram novos produtos e serviços digitais, principalmente na *visão mobile*, inovações de processos com foco em eficiência operacional, apoiadas pela aplicação de novas tecnologias, inovações de posição, pelas mudança no contexto em que produtos/serviços são ofertados, com a ampliação da oferta no ambiente digital e abertura de novos mercados, e inovações de paradigma, pelas mudanças nos modelos mentais que se iniciaram, orientando as ações da empresa e a forma como utiliza o conhecimento, constituindo novos arranjos organizacionais (FRANCIS e BESSANT, 2005). Tal como considerado por Francis e Bessant (2005), os tipos de inovação não se mostraram alternativos, sendo desenvolvidos de forma simultânea e complementar.

Quanto ao grau de impacto para o negócio, ou mesmo o grau de novidade das inovações, entre o que é percebido como que é substancialmente melhorado e vai até o que é radicalmente

novo, seja para a empresa ou para o mercado, notou-se uma concentração nos graus classificados como incremental, pelas melhorias em produtos / serviços e processos já existentes, suportadas em grande parte pelos avanços tecnológicos e inovações de arquitetura, como melhorias em que tecnologias existentes são integradas para melhorar substancialmente o desempenho dos produtos ou serviços existentes (TIDD e BESSANT, 2015; O'REILLY e TUSHMAN, 2016; SMITH e TUSHMAN, 2005).;

O quadro 18 apresenta uma síntese dos principais mecanismos de adaptação identificados nesta fase, que refletem como o balanço entre *exploration* e *exploitation* foi sendo modificado ao longo do período, as soluções organizacionais implementadas, refletindo os exemplos destes mecanismos de adaptação identificados na prática e os resultados que levaram a organização à fase subsequente.

Quadro 18 – Ações, soluções organizacionais e resultados da fase 1 - “*movendo a organização para o digital*”

Mecanismos de adaptação	Soluções organizacionais implementadas	Resultados
- Alinhamento e realinhamento de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão anual da estratégia corporativa; - Elaboração do planejamento estratégico anual das unidades estratégicas, com ações voltadas à inovação; - Criação da diretoria de negócios digitais para condução do tema na empresa; - Percepção e internalização das mudanças no ambiente competitivo: impacto da regulação, novos entrantes, mudanças no comportamento do consumidor, novas tecnologias. - Criação e integração de novos modelos de negócios, com foco no ambiente digital – <i>visão mobile</i>. 	<p>Inovações em produtos / serviços, processos, de posição e paradigma, sendo em grande parte nos níveis incremental e de arquitetura. (FRANCIS e BESSANT, 2005; O'REILLY e TUSHMAN, 2016; SMITH e TUSHMAN, 2005).</p>
- Ações com impacto na transformação de práticas	<ul style="list-style-type: none"> - Diferenciação entre os conceitos de digitização e digitalização; - Formação de grupos multidisciplinares de trabalho e mobilização para impulsionar a inovação; - Integração de novas tecnologias aos processos com foco em eficiência operacional e melhoria da experiência do cliente. 	
- Ações com impacto na transformação cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Internalização de práticas multidisciplinares, especialmente de <i>design</i>, como mecanismo de aprendizagem organizacional; - Eventos de mobilização e sensibilização para a transformação digital por parte da liderança. 	<p>Fase subsequente Fase 2: Construção de um ambiente de inovação em toda a organização.</p>

- Ações para resolução de tensões	<ul style="list-style-type: none"> - Criação de estruturas temporárias descentralizadas para inovação, em diversas áreas; - Papel da liderança na priorização de demandas, com foco na coexistência dos modelos tradicional e digital; eficiência operacional (resultado de curto prazo) <i>versus</i> crescimento dos negócios digitais (resultado de longo prazo) e alocação de recursos. 	
-----------------------------------	---	--

Fonte: Elaborado pela autora.

O processo descrito nesta fase trouxe mudanças estruturais para a empresa, tal como explicado por Vial (2019), ao demonstrar como acontece a transformação digital, em que as disrupções no cenário competitivo provocam respostas estratégicas, mudanças estruturais (na estrutura organizacional, cultura e liderança), causando mudanças na criação de valor, gerando impactos positivos em eficiência operacional e no desempenho organizacional. Na prática, observou-se a partir dos dados que as soluções organizacionais implementadas nessa fase seguiram esta lógica. Porém, com o aumento da complexidade dos processos e a necessidade de aceleração de inovações, especialmente no âmbito digital, a organização avançou em direção à fase seguinte, com um foco na estruturação dos processos de gestão e construção de um ambiente de inovação.

4.3 Fase 2 - Construindo um ambiente de inovação em toda a organização

Com a intensificação das transformações da indústria financeira, e a partir da percepção desse novo ambiente de negócios digitais, o elemento estratégico inovação ganhou ênfase na construção da estratégia e nas práticas das unidades do banco X, o que impactou também as unidades táticas, como um processo que permitiu a adaptação e a sobrevivência da empresa em um ambiente competitivo dinâmico. Contudo, a partir desse olhar mais estratégico para a inovação, e com a necessidade de aceleração de resultados para acompanhar a dinâmica competitiva na indústria, foi sendo percebida a necessidade de construção de um ambiente de inovação em toda a organização.

A necessidade de uma estruturação desse processo, da criação de mecanismos de coordenação, da adoção de métodos de gestão e governança foi aumentando com o passar do tempo e também devido ao aumento da complexidade em inovar tanto com foco nos resultados de curto prazo quanto com foco na sustentabilidade do negócio em longo prazo. Nessa fase também aumentou a necessidade de disseminação do tema inovação para um número maior de

áreas, bem como a necessidade de mobilização e indução de ações em resposta às demandas estratégicas e competitivas.

Para a construção desse ambiente de inovação em toda a organização, emergiram três categorias que compõem essa dimensão: “*criando diferentes estruturas para a inovação*”, “*experimentando novas práticas na organização*” e “*institucionalizando o processo de inovação*”. As categorias transversais “*alinhando e realinhando estratégias e práticas*”, “*transformando práticas na organização*”, “*transformando a cultura na organização*” e “*percebendo e resolvendo tensões*”, também compõem essa fase, constituindo o modelo explicativo do processo apresentado ao final deste capítulo. O quadro 19 apresenta os dados representativos que embasam as três categorias exclusivas que resultaram na dimensão agregada “*construindo um ambiente de inovação em toda a organização*”.

Quadro 19 – Construindo um ambiente de inovação em toda a organização

<i>Categoria</i>	<i>Dados representativos</i>	<i>Dimensão agregada</i>
Criando diferentes estruturas para a inovação	<i>“(…) A gente, hoje tem uma área dentro da diretoria de negócios digitais que é reconhecida pela organização como responsável pela promoção dessas iniciativas, que é a gerência de inovação e novos negócios da qual a gente faz parte.” (E02)</i>	Construindo um ambiente de inovação em toda a organização
	<i>“(…) então hoje todas as áreas de alguma forma tem seu laboratório de experimentação, e a experimentação está muito relacionada à cultura ágil, aceitar o erro, a pensar mais disruptivo, então é de alguma forma uma faísca, que inicia todo esse movimento de transformação cultural, no final a gente transforma cultura e a gente tem todo mundo no modelo de trabalho mais empoderado, que pode arriscar, que pode errar, enfim, prestar contas disso, mas tem a liberdade para testar algo novo.” (E03)</i>	
	<i>“(…) No processo para um projeto estratégico, como é esse caso, então você estabelece uma estrutura, como eu comentei, como um funcionário dedicado especificamente e exclusivamente para atuar no projeto enquanto ele tem duração.” (E04)</i>	
	<i>“(…) é como se eu criasse uma sala ágil para um tema... a metáfora é essa, é uma grande sala ágil, então assim, ver esse tema, no caso de open banking, existe também um outro projeto, que é de indução, que são temas importantes, prementes, então cria-se um projeto. O que é um projeto? Destaca-se uma executiva, um executivo, cria-se uma estrutura, e com pessoas cedidas das suas áreas iniciais provavelmente por X tempo para esse projeto. Em resumo é isso, mas um projeto em si é uma decisão que o conselho diretor do banco toma em relação a constituir uma área com pessoas que trabalham e vão trabalhar com esse assunto para que possa agilizar esse tema, e assim, por que o banco</i>	

	<p><i>faz isso? Se ele continuar no dia a dia com esse tema sendo mais um, ele não vai conseguir ter uma atenção maior, então é uma forma de dar um foco para aquele tema, e aquele foco é ligado justamente ao vice-presidente, que ele leva para o conselho diretor pra agilizar as decisões, ou priorizar as decisões.” (E14)</i></p>	
<p>Experimentando novas práticas na organização</p>	<p><i>“(…) alguém faz algo que dá certo, aí isso se valida como prática”. (E07)</i></p>	
	<p><i>“(…) acabou que esse modus operandi que foi desenvolvido no Labbs, com uma estrutura reduzida, com foco em experimentação, acabou se disseminando pelo banco da mesma forma que o tema inovação passou a ser apresentado para uma plateia cada vez maior, acabou sendo objeto de atenção de mais pessoas do que tradicionalmente seria se os silos estivessem sido respeitados como tradicionalmente são. Então é esse movimento de engajar os funcionários, criar novos métodos de desenvolvimento de projetos e soluções e criar essa agenda de forma recorrente, consistente, reconhecendo, valorizando e dando visibilidade para os funcionários que se destacaram dentro dessa estrutura se mostrou muito efetivo.” (E01)</i></p>	
	<p><i>“E aí, foi o primeiro experimento, eu digo que foi o primeiro laboratório de metodologias ágeis porque, dentro da sala, eles colocaram, realmente, todo mundo. Então, tinha UX, a galera de design, tinha um pessoal de construção, então, eu tinha infra, tinha arquitetura, tinha os desenvolvedores, tudo que você tem normalmente dentro de uma estrutura da área de tecnologia, a gente tinha replicado ali dentro, tinha a equipe de testes, e a gente tinha a equipe de negócios também.” (E07)</i></p>	
<p>Institucionalizando o processo de inovação</p>	<p><i>“em função desse programa de aceleração a gente começou a desencadear uma série de outras ações para mudança de cultura da empresa, mais voltada para a inovação e parcerias com startups, abrir um pouco mais o banco para o ecossistema e avançar nessa agenda de inovação aberta.” (E01)</i></p>	
	<p><i>“(…) a inovação, eu acho que ela deixou de ser discurso, agora ela está se tornando um pouco mais prática de verdade, e isso tem muito a ver com a alta gestão”. (E07)</i></p>	
	<p><i>“(…) os documentos da arquitetura estratégica também de alguma maneira definem a busca por essa transformação digital, a busca pelo avanço no uso de tecnologia dentro do banco como um todo e também para que a cultura se transforme nesse sentido.” (E04)</i></p>	
	<p><i>“(…) então a gente passou a classificar dentro da estratégia, do processo de acompanhamento de estratégia corporativa do banco as iniciativas com alto grau de impacto na inovação, e os movimentos pontuais de aceleração, de interação com o ecossistema, a criação de uma área específica para lidar com parcerias, startups, tudo isso são coisas que a gente vai juntando e vai dando bem a noção do esforço do banco nesse sentido.” (E02)</i></p>	
	<p><i>(…) outro aspecto que é interessante nesse sentido de assumir riscos é o fato de a gente, só agora, ter em tese um</i></p>	

	<p><i>orçamento declarado para inovação. Ano passado já tinha, agora a gente declarou em instrução normativa que é o nosso meio de comunicação oficial para toda a organização quais são as possibilidades de utilização desse orçamento inclusive em termos de apoio à inovação, o que as áreas podem nos solicitar (de orçamento), é algo extremamente recente levando em consideração os movimentos que o mercado já tem feito.” (E02)</i></p>	
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

4.3.1 Criando diferentes estruturas para inovação

A criação de diferentes estruturas para a inovação iniciada, em caráter experimental na fase anterior, ganhou força nesta fase, contribuindo para o processo de construção de um ambiente de inovação em toda a organização. O mecanismo adaptativo que consiste na criação de diferentes tipos de estruturas para a condução de temas que requerem maior atenção ou dedicação exclusiva de recursos por um determinado período, na prática, não seguiu um único caminho, encontrando vários modelos, muitas vezes criativos no âmbito da empresa, como soluções organizacionais para a alocação de recursos. O entrevistado E01 citou exemplos destes diferentes modelos organizacionais tidos como estruturas para inovação que foram sendo criados ao longo desta fase:

“(...) criação do programa de intraempreendedorismo, a criação do Labbs, a fundação da diretoria de negócios digitais, o primeiro programa de aceleração junto com a Startup Farm, a criação dos squads dentro da área de tecnologia.” (E01)

Isto reforça a percepção de que, a organização não se baseia em um modelo único de estrutura para o desenvolvimento de inovações. Tendo em vista seu *design* organizacional departamentalizado, a variedade de arenas negociais contempladas em seus serviços, com base nos diversos segmentos de mercado em que atua, e a descentralização com que executa a estratégia de inovação, frente à velocidade das mudanças no ambiente competitivo, a criação de diferentes tipos de estruturas para a inovação mostrou-se uma solução organizacional que permitiu avanços quanto a capacidade de inovação. Com base nesse mecanismo de gestão, qualquer unidade estratégica pode se habilitar à inovação, dentro de uma estrutura existente, pela alocação de recursos, tal como exemplificado pelo entrevistado E02:

“A gente também está evoluindo o nosso modelo de laboratório de experimentação para um modelo de trabalho em squads, a gente está descentralizando, em tese, o

laboratório de experimentação e criando um framework de inovação que pode ser utilizado por qualquer unidade de negócio.” (E02)

Assim, a empresa foi incorporando diferentes formas para a condução de diferentes temas a serem internalizados ou mesmo desenvolvidos, de forma simultânea, como a criação de grupos de trabalho multidisciplinares temporários, com a participação de diversas áreas intervenientes, laboratórios de experimentação, salas ágeis, projetos de nível 1, como no caso do *open banking*, com missões de desenvolvimento em níveis de complexidade e formalidade diferentes.

A formação de um grupo multidisciplinar para a estruturação do programa estratégico de investimentos em *startups*, no início de 2020, por exemplo, consistiu em um grupo de trabalho que se reuniu durante um período de 20 dias aproximadamente, em tempo integral, para a estruturação das diretrizes do programa. Esta estratégia de inovação aberta precisou ter suas regras de atuação formalizadas por diretrizes, por ser um processo novo na empresa, e por isso contou com contribuições de diferentes áreas: gestão de investimentos, riscos, jurídica e inovação. Outro exemplo de estrutura separada e temporária para inovação foi a implementação do modelo de *squads* matriciais para o desenvolvimento de projetos inovadores, em que cada *squad* (equipe) possui um produto ou serviço diferente em desenvolvimento, com diferentes atribuições e recursos, vinculada a diferentes áreas da empresa.

Estas estruturas envolvem diferentes níveis de formalidade e recursos, dependendo da complexidade do projeto, o que impacta também a velocidade com que conseguem se estruturar e atingir seus objetivos. Grupos de trabalho multidisciplinares são estruturas mais simples de serem organizadas, com um escopo de atuação bem definido e com um prazo de duração geralmente menor. Porém observa-se uma maior concorrência entre tarefas do dia-a-dia e novas incumbências oriundas do novo projeto na rotina dos indivíduos.

Outros tipos de estruturas como a constituição de gerências e sua respectiva equipe, projetos de nível 1, já demandam uma estruturação mais complexa e formal, além de apresentar um maior grau de dependência de aprovação da alta gestão para que possam ser criadas. Nestes tipos de estrutura os papéis, a hierarquia e o fluxo decisório são bem definidos, bem como o escopo de atuação e a finalidade. As gerências não são criadas com prazos definidos de duração, porém são estruturas que passam por revisões constantes em suas formas e objetivos. Já os projetos de nível 1 podem ser compostos por várias equipes, ou gerências, e apresentam a forma de uma unidade autônoma, porém com prazo definido de atuação.

Os desafios para a organização na utilização destas soluções organizacionais, como mecanismos de adaptação, residem em um aumento da necessidade da capacidade de gestão de

recursos e projetos, para coordenação e integração destas iniciativas, dos resultados e dos aprendizados ao restante da empresa, aumentando assim a capacidade de inovação. A utilização destas soluções organizacionais para o desenvolvimento de projetos inovadores oferece maior velocidade e flexibilidade para implementação de estratégias de inovação, multiplicando os espaços de inovação na organização, inclusive para a experimentação de novas práticas.

4.3.2 Experimentando novas práticas na organização

Esta categoria contempla novas práticas de inovação que foram sendo internalizadas pela empresa ao longo desta fase, e que contribuíram para a dimensão “*construindo um ambiente de inovação em toda a organização*”. Experimentar, neste contexto, significa testar algo novo, um procedimento, um processo, um método, o que não necessariamente acontece exclusivamente dentro de uma estrutura específica de inovação, conforme exemplificado por E01:

“Nesse movimento do Labbs aconteceram outros movimentos paralelos dentro unidade governança de tecnologia, e ao mesmo tempo muitos funcionários por conta própria começaram a estudar metodologia ágil, começaram a estudar estratégias e ferramentas de design thinking e a própria unidade criou uma célula que era disseminadora e rodava, promovia esses workshops para disseminar esse conhecimento e acelerar essa disseminação de conhecimento. A universidade corporativa também entrou nesse movimento, então disponibilizou muitos conteúdos, criou formas para que a gente pudesse trocar ideias sobre essas outras metodologias que não eram comuns dentro do banco e à medida que elas foram sendo bem sucedidas houve uma demanda em larga escala por esse tipo de conhecimento.” (E01)

Esse comportamento trouxe como consequência a validação destes novos procedimentos, processos ou métodos e a disseminação desse conhecimento para que um número maior de unidades pudesse se apropriar dessa aprendizagem, tal como reflete a fala de E07:

“(...) alguém faz algo que dá certo, aí isso se valida como prática”. (E07)

Essa experimentação de novas práticas, ou seja, a busca por novas formas de fazer coisas, apresentou um caráter evolutivo nessa fase, pois foram sendo agregadas práticas diferentes daquelas existentes ao contexto organizacional, inclusive com foco em inovação aberta, aumentando a gama de possíveis soluções organizacionais para a inovação. A criação de um laboratório de experimentação, por exemplo, demandou a busca por novas práticas em

desenvolvimento de projetos, que acabaram se difundindo em alguma escala para outras áreas da empresa. Os programas de aceleração de *startups* também foram exemplos citados, pois desde a estruturação do programa, a seleção de parceiros, a busca por práticas que facilitassem a integração dos conhecimentos e aprendizados foram experiências novas para a empresa nesta fase, e que acabaram se tornando práticas recorrentes.

As práticas de inovação aberta, tais como parcerias e o programa de *venture capital*, provocaram mudanças significativas nas estratégias de inovação, posicionando a organização junto ao ecossistema de inovação de forma ampla. Essas práticas impactaram também a cultura da empresa, que passou a adotar uma postura mais voltada ao ecossistema como um mecanismo de adaptação, busca por novos conhecimentos e oportunidades de negócios, nos múltiplos espaços de inovação da empresa. A organização avança de um modelo de inovação apoiado em melhores práticas de mercado e mais fechado para um modelo mais interativo e aberto, ampliando a capacidade de inovação.

A experimentação de novas práticas, que se validaram posteriormente em grande parte, mostrou-se associada à criação de diferentes estruturas para a inovação, uma vez que tais estruturas com foco em inovação exploram novos conhecimentos e encontram novos caminhos para a execução das ações, renovando esse estoque de conhecimentos e promovendo a aprendizagem organizacional (MARCH, 1991).

4.3.3 Institucionalizando o processo de inovação

Institucionalizar o processo de inovação significa, na prática, estabelecê-lo em caráter institucional, tornando-o uma rotina organizacional (NELSON e WINTER, 2005). Com a aceleração da transformação digital a partir desta fase, em que a organização vem de um movimento de sensibilização e mobilização para a inovação relatados na fase 1, estabelecer processos para o direcionamento, gestão e crescimento da inovação tornou-se uma ação estratégica fundamental. A execução da estratégia de inovação de forma descentralizada na organização apresenta desafios para a coordenação e integração de esforços, bem como para a aprendizagem organizacional, conforme evidenciado nas falas de E02 e E05, como exemplos:

“Em tese, a gente tem uma estratégia centralizada que aborda o tema da inovação com direcionamentos nos seus objetivos estratégicos e uma execução descentralizada, ou seja, todas as unidades de estratégia que são as nossas unidades de negócio podem desenvolver iniciativas independentemente da promoção da inovação.” (E02)

“(...) a estratégia de criar novos serviços, novos produtos, criar soluções rápidas para resolver um problema de um funcionário, de um cliente, o que mudou, eu acho que com o processo do Labbs de divulgação e seus métodos para as diretorias, começou o movimento das diretorias mesmo criarem o seu próprio Labbs interno, então teve um movimento de, eu tenho aqui a minha equipe que está trabalhando esse projetinho de forma ágil, então ele não precisava mandar para o Labbs, ele já estava fazendo lá no quintal dele. Então o Labbs divulgou a metodologia, os diretores incorporaram, começaram a fazer os seus mini Labbs e isso acabou entrando no processo normal do banco de criação de soluções.” (E05)

Com a evolução dos métodos e formas de organização do trabalho, a adoção de novas práticas, a necessidade de integração de novas tecnologias e o desenvolvimento de novos serviços e modelos de negócios, evidenciou-se o aumento na complexidade dos projetos, inclusive por envolverem um número maior de áreas intervenientes e demandarem apoio crescente da área de tecnologia. Mas como alinhar estratégia e prática, promovendo a aprendizagem organizacional e aumentar a capacidade de inovação em todas as áreas da organização?

Em resposta à esta questão, destacaram-se algumas iniciativas de estruturação do processo de inovação, como a implementação do método de avaliação do grau de inovação das ações do planejamento de todas as áreas estratégicas, uma iniciativa da equipe de inovação que começou em 2018 na diretoria de estratégia e operações e foi reposicionada na diretoria de negócios digitais em 2019. Nesse processo, utiliza-se uma matriz com três horizontes de inovação – central, adjacente e transformadora. Dentro destes horizontes, são atribuídas seis diferentes classificações para as ações, dependendo dos recursos empregados, uso de novas tecnologias e impacto em atuais ou novos clientes. Este método de avaliação foi baseado no modelo de Nagji e Tuff (2012), e foi adaptado de acordo com a aplicabilidade na empresa. A empresa utiliza este método para avaliar o portfólio de inovação das áreas, o quanto as ações refletem inovações mais próximas ou mais distantes do *core business*, buscando um alinhamento entre a estratégia e a prática.

Outras soluções foram implementadas neste período para institucionalização e evolução do processo de gestão da inovação. São exemplos a construção da instrução normativa da inovação e a formação da equipe de inovação, experimentação e parcerias na diretoria de negócios digitais, responsável por estruturar e conduzir ações com foco na governança da inovação, experimentação (estabelecimento de modelos de gestão e contratação) e parcerias no ecossistema de inovação (programas de aceleração e demais parcerias), e o estabelecimento de um orçamento próprio para ações de inovação.

Esta categoria reflete um conjunto de ações com foco na ampliação do acesso e divulgação de melhores práticas, desenho de processos e uso de ferramentas de gestão da inovação, com o objetivo também de internalizar estas práticas e formalizar processos, inclusive de inovação aberta, como mecanismos adaptativos nesta fase. A fala de E07 denota o intuito das ações pertencentes a esta categoria.

“as coisas não podem ter nome e sobrenome no banco, elas precisam ser da organização.” (E07)

A *“institucionalização do processo de inovação”* contribui para a dimensão *“construindo um ambiente de inovação em toda a organização”* ao passo que os esforços em institucionalizar foram empreendidos para que as práticas fossem disseminadas e formalizadas, e a inovação passasse a ser cada vez mais recorrente na agenda de ações estratégicas. Nota-se a importância da percepção, de maneira geral, de que a inovação é um processo que precisa ser direcionado e impulsionado, e que não acontece de forma não intencional, justificando o esforço empreendido em torná-lo uma rotina organizacional. Segundo Nelson e Winter (1982, 2005) a rotinização das atividades de uma organização constitui uma das principais formas de estocagem de conhecimento.

4.3.4 Variações da dimensão *“construindo um ambiente de inovação em toda a organização”*

A dimensão *“construindo um ambiente de inovação em toda a organização”* representa a fase subsequente à fase *“movendo a organização para o digital”*, em que a organização partiu de um movimento de sensibilização e mudanças impulsionadas por fatores externos, para um movimento mais voltado à construção e ao aumento da capacidade de inovação, com foco ambidestro, em resposta a estas mudanças. Esse foco foi percebido nas estratégias e práticas empreendidas, no sentido de atender tanto as demandas de curto prazo, quanto em preparar a empresa para as mudanças em longo prazo (LEVINTHAL e MARCH, 1993; BIRKINHAW, ZIMMERMAN e RAISH, 2016; O'REILLY e TUSHMAN, 2016).

A delimitação entre as atividades de *exploration* e *exploitation* nesta fase seguiu a mesma lógica da fase anterior. As atividades em *exploration* foram consideradas aquelas mais voltadas ao desenvolvimento e ao crescimento do modelo digital, à construção de novas estratégias, a experimentação e adoção de novas práticas, acomodadas em diferentes estruturas criadas como espaços de inovação, ou seja, atividades voltadas a exploração e construção de

uma nova base de conhecimentos e uma nova forma de atuação (MARCH, 1991; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Já as atividades em *exploitation*, além de sustentarem o modelo tradicional de atuação, com foco em eficiência operacional (ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010) e melhoria da experiência do cliente pela integração de novas tecnologias e melhoria de processos que impactam essa experiência, ainda que em arenas negociais já exploradas pela empresa, ofereceram suporte para a integração do modelo digital. Essa integração de novas estratégias e práticas e daquilo que é produzido nas estruturas alternativas de inovação, foi suportada por uma base de conhecimento existente, oferecendo meios para a internalização de novos conhecimentos e para a institucionalização destes novos processos. Essa interação robustece a ideia de inter-relação entre as duas dimensões, que se reforçam mutuamente ao longo do tempo, apoiadas em processos que contribuem para a aprendizagem organizacional em ambas as dimensões (HE e WONG, 2004; WANG e LI, 2008, LUBATKIN et al., 2006; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016),

Nesta fase, o balanço entre *exploration* e *exploitation* foi sendo modificado por mecanismos adaptativos implementados com dois objetivos principais. O primeiro, como uma consequência da fase anterior, em que houve uma variação na estratégia e nas práticas pela integração do modelo digital, foi baseado na necessidade de direcionamento e sistematização dos esforços de inovação, disseminando essas novas práticas e conhecimentos em toda a organização, aumentando assim a capacidade de inovação da empresa como um todo e a velocidade de resposta em um ambiente competitivo mais dinâmico. O segundo, foi baseado em uma necessidade estratégica percebida em impulsionar as atividades em *exploration* para o crescimento do modelo digital.

Em relação ao primeiro objetivo, foi pautado na interação entre *exploration* e *exploitation*, de forma combinada, no nível da organização, das unidades estratégicas, de equipes e indivíduos, em que se destacam os efeitos potencialmente positivos de *exploitation* em *exploration* (CAO, GEDAJLOVIC e ZHANG, 2009), permitindo à organização ser inovadora e flexível sem comprometer sua estabilidade e eficiência (KHAN e MIR, 2019; SIMSEK, 2009). Observou-se uma interação positiva entre *exploration* e *exploitation*, no que se refere à aplicação do conhecimento adquirido e sua integração à operação da empresa (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). *Exploitation*, neste sentido, representa um conjunto de atividades que viabilizam essa integração de novos conhecimentos e novas práticas, originados em atividades de *exploration*, de forma que possam gerar resultados efetivos enquanto inovações.

O segundo objetivo refletiu uma intenção estratégica nessa fase, que avança em relação à fase anterior, alavancando rotinas de *exploration*, como uma estratégia de diversificação de potenciais fontes de inovação para o crescimento dos negócios digitais e para a construção de um ambiente de inovação em toda empresa. Essa intenção foi apoiada em mecanismos de adaptação capazes de renovar a base de conhecimentos e práticas da organização (ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018).

A organização buscou tanto reforçar a capacidade e os comportamentos em *exploitation*, com o desenvolvimento de rotinas de reconfiguração de recursos em novas formas, ações contínuas para obter ganhos de eficiência, engajamento em atividades que podem ser executadas com o conhecimento existente na empresa (ALSOS et al., 2008; JENSEN e CLAUSEN, 2017), quanto em *exploration*, com a busca sistemática por novos conceitos de negócios por meio da observação de processos no ambiente competitivo (MAKKONEN et al., 2004), engajamento em atividades que requerem adaptabilidade e busca por novas possibilidades referentes a produtos e serviços, processos e mercados (MOM, VAN DEN BOSH e VOLBERDA, 2007; 2009; JENSEN e CLAUSEN, 2017).

Esse esforço em equilibrar *exploration* e *exploitation* vai ao encontro dos achados de Piao e Zajac (2016), em que a dinâmica entre *exploration* e *exploitation* não se apresentou nem totalmente concorrente, nem totalmente complementar, mas como uma combinação de ambas, demonstrando que o esforço contínuo das empresas em impulsionar a complementariedade ao longo da dinâmica competitiva pode ser apontando como uma solução para um estado de equilíbrio. Esse estado de equilíbrio pode assumir diferentes combinações entre ambas as dimensões, variando de acordo com as intenções estratégicas e alocação de recursos em cada uma delas.

Embora a organização tenha buscado novas soluções para alavancar *exploration* e *exploitation* como estratégias simultâneas de inovação nessa fase, notou-se uma aceleração na busca por *exploration*, em resposta às mudanças no ambiente competitivo e à necessidade de aumento da capacidade e da velocidade de inovação. Ao alinhar e realinhar a estratégia, destacou-se nesta fase a realocação da condução da estratégia de inovação, da área de estratégia e operações da empresa para a recém criada área de negócios digitais, o que evidencia este direcionamento de esforços para *exploration*.

Com relação aos mecanismos adaptativos que impactaram o balanço entre *exploration* e *exploitation*, destacaram-se as soluções que ampliaram a gama de estruturas formais e informais como múltiplos espaços de inovação, principalmente com foco em transformação

digital. Mudanças nas formas de trabalho com integração de métodos ágeis⁸, maior interação com o ecossistema e práticas de inovação aberta, experimentação com foco em intraempreendedorismo, foram outros exemplos destes mecanismos identificados nesta fase.

Em complemento, com relação aos mecanismos adaptativos voltados à transformação cultural, destaca-se a ampliação a oferta de treinamentos para a capacitação de funcionários. Para promover a expansão da *cultura data driven*⁹ para todas as áreas da empresa, a ampliação do conhecimento em *analytics* foi impulsionada por duas novas plataformas de ensino à distância, dentro de um programa específico, que englobou ações de comunicação, engajamento do público interno, capacitação e experimentação da ciência de dados para a geração de valor aos negócios. Até 2021, o programa abrangeu mais de 1300 colaboradores. Essas soluções representaram, em grande parte, mecanismos de busca pela variação e adaptabilidade, voltados à *exploration* (MARCH, 1991; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Conforme destacado por Ahmadi et al. (2017), as organizações podem variar em sua capacidade gerenciar e resolver os desafios inerentes à busca simultânea por *exploration* e *exploitation*. Zimmermann, Raish e Cardinal (2018) destacaram que com base em soluções organizacionais como modelos de ambidestria (estrutural, contextual) as tensões entre *exploration* e *exploitation* podem ser resolvidas, ao menos em parte. Por outro lado, na visão de paradoxo organizacional, essas tensões podem se apresentar temporariamente resolvidas, porém persistem ao longo do tempo, reaparecendo em estágios posteriores (SCHAD et al., 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018).

Essa visão de paradoxo organizacional (SMITH e LEWIS, 2011; SMITH 2014) ficou mais evidente a partir da fase 2 do processo em análise. Observou-se na prática uma constante busca pela incorporação de novas e diferentes estruturas para a inovação, tanto com o objetivo de alavancar práticas em *exploration*, quanto para a alocação de recursos para atividades nesta dimensão (SMITH, 2014), ao longo do tempo. Essa percepção corrobora com a noção de que busca pela ambidestria se baseia em um esforço contínuo e dinâmico em reconhecer e gerenciar tensões diferentes em diferentes níveis (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

A exemplo disto, os mecanismos adaptativos para o gerenciamento das tensões entre *exploration* e *exploitation* nesta fase, sejam elas alocação de recursos, visões de curto prazo *versus* longo prazo, e estabilidade *versus* adaptabilidade (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN,

⁸ Métodos ágeis são um conjunto de técnicas e práticas para a gestão de projetos, visando maior rapidez, eficiência e flexibilidade. Fonte: <https://blog.ibmec.br/>. Acesso em 23/09/2021.

⁹ Cultura de orientação e tomada de decisões baseada na exploração de dados.

2010), foram identificados em ações como: (a) utilização de estruturas temporárias descentralizadas criadas para inovação, em diversas áreas; e (b) papel da liderança na priorização de demandas, com foco aceleração da transformação digital, cultural e nos métodos de trabalho que suportam estas transformações, no equilíbrio entre o foco em eficiência operacional (resultado de curto prazo) *versus* inovações (resultado de longo prazo) e alocação de recursos.

Tal como identificado na fase anterior, a coexistência de diferentes modelos de ambidestria (contextual, estrutural ou baseada em liderança) dentro de uma mesma unidade ou equipe de trabalho, seguiu nesta fase como um aprendizado para a acomodação de *exploration* e *exploitation* na prática organizacional. A partir da persistência das tensões (SCHAD et al., 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018), que ao longo do tempo demandaram novas formas de resolução, novos mecanismos, como novos modelos de estruturas e o papel da liderança em resolvê-las, facilitaram a coexistência de *exploration* e *exploitation*. Os novos arranjos para a alocação de recursos e implementação de estruturas organizacionais diferenciadas (AHMADI et al., 2017), ofereceram suporte aos membros da organização para se afastarem das rotinas existentes, criando desta forma mais espaços para impulsionar *exploration*.

Uma das questões fundamentais que a teoria busca elucidar sobre ambidestria aponta para uma compreensão menos focada em como resolver tensões e mais direcionada para a construção de sinergia entre *exploration* e *exploitation* (RAISH e BIRKINSHAW, 2008; SIMSEK et al., 2009; PIAO e ZAJAC, 2016). Assim, o esforço para a institucionalização do processo de inovação percebido nesta fase mostrou-se como um mecanismo capaz de auxiliar na construção desta sinergia.

A criação de novas estruturas para a inovação, a experimentação e validação de novas práticas, levaram a um subprocesso de busca pela institucionalização do processo de inovação. Essa institucionalização reflete um esforço para a criação de uma sinergia entre *exploration* e *exploitation*, em que ambas as dimensões se reforçam mutuamente (HE e WONG, 2004; ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009; CAO, GEDAJLOVIC e ZHANG, 2009), em um processo sistemático de busca por inovações em diferentes níveis, levando a organização a um desempenho superior em longo prazo (HE e WONG, 2004).

O desempenho superior pode ser evidenciado com base no crescimento dos negócios digitais, impulsionado nessa fase, e que vem apresentando crescimento a cada ano. Atualmente, são 21,6 milhões de clientes ativos nas plataformas digitais. As transações realizadas pelos canais de *internet banking* e *mobile* representaram 89,9% das transações feitas pelos clientes

em 2020, número maior em comparação ao ano anterior. A migração de clientes para os canais digitais também resultou em aumento dos negócios realizados nesta modalidade, cada vez mais representativa no resultado total.

Como exemplo disso, pode ser citada a representatividade de algumas operações nas plataformas digitais: 46,0% do desembolso em crédito pessoal, 11,9% no crédito consignado, 40,9% no crédito veículos, 27,0% no crédito imobiliário e 36% do volume de aplicações e resgates atingimos em fundos de investimento. Os clientes considerados nativos digitais, que começaram o relacionamento com o banco X por meio das plataformas digitais já são 6,6 milhões, com um crescimento de 27,9% no último ano.

Como tecnologias que vêm impulsionando as inovações na empresa destacam-se a inteligência artificial e a inteligência analítica. A inteligência artificial no banco X vem sendo aplicada para aumento da eficiência, simplificação e usabilidade dos processos, otimizando também o processo de tomada de decisões e engajando clientes e funcionários. Em 2016, a empresa iniciou um centro de experimentação em inteligência artificial, que teve como foco o desenvolvimento de uma solução para uso dos funcionários para negociação de dívidas. Até aquele momento, o índice de resoluções em um primeiro contato era de 70%, após a implementação de um assistente virtual para auxiliar os funcionários no atendimento o índice subiu para 96%. Na sequência, iniciou-se o uso dessa tecnologia para interações via *chatbot* utilizando o *Facebook* como canal.

Ainda como exemplos de inovações nesta fase, em 2018 o banco X implementou, de forma pioneira, a expansão da utilização dos *chatbots* no atendimento via *Whatsapp*, aumentando a escala de interações, o que levou à criação de uma estrutura exclusiva para o ensino de inteligência artificial para *chatbots* – a Escola de Robôs, que evoluiu para a central de atendimento digital. Em 2019 e 2020 foi intensificada a experimentação em inteligência artificial para processamento de voz, imagem e vídeo, especialmente com o atendimento por voz no *Google Assistant*. Os investimentos também focaram na automação inteligente de processos. O acesso aos assistentes virtuais atingiu até o início de 2021 cerca de 6,5 milhões de clientes, com mais de 89 milhões de interações e 8,6 milhões de atendimentos.


Em um centro de aceleração, pesquisa e inovação em inteligência artificial, o banco X busca o desenvolvimento de soluções inteligentes apoiado em *squads* multidisciplinares, modelo que envolve as áreas de negócios, que participam da evolução das soluções para seus clientes e especialistas na tecnologia, de forma colaborativa. Além disso, apoia-se também em times ágeis, que possibilitam a transferência de conhecimento para as demais equipes de tecnologia do banco.

Uma série de outras aplicações inovadoras, tanto para a empresa quanto para o mercado, vêm sendo desenvolvidas com esta tecnologia, como reconhecimento facial, celeridade na contratação de empréstimos por clientes não-correntistas, agilidade na abertura da conta digital pessoa jurídica, análise de imagens de satélite otimizando o monitoramento remoto de lavouras no agronegócio, atendimento digital aos clientes com assistente virtual. O objetivo é de que possam ser expandidas as possibilidades de inovação com o aprendizado sobre a tecnologia e a disseminação do conhecimento, contribuindo para a integração dos atendimentos físico e digital.

Assim, as categorias “*criando diferentes estruturas para a inovação*”, “*experimentando novas práticas na organização*” e “*institucionalizando o processo de inovação*” refletiram um conjunto de eventos encadeados, em que a inter-relação e a interdependência destas ações contribuíram para a construção de competências e capacidades que constituem hoje um ambiente de inovação em toda a organização. Esse processo impactou a fase subsequente, uma vez que a partir das capacidades e da aprendizagem desenvolvidas até a fase 2, a organização se tornou apta para desenvolver e integrar um novo modelo de negócio digital.

O quadro 20 apresenta os principais mecanismos de adaptação identificados nesta fase, que refletem como o balanço entre *exploration* e *exploitation* foi sendo modificado ao longo do período, as soluções organizacionais implementadas, como exemplos destes mecanismos de adaptação identificados na prática, e os resultados que levaram a organização à fase subsequente.

Quadro 20 – Ações, soluções organizacionais e resultados da fase 2 - “*Construindo um ambiente de inovação em toda a organização*”

Mecanismos de adaptação	Soluções organizacionais	Resultados
- Alinhamento e realinhamento de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Revisão anual da estratégia corporativa; - Elaboração do planejamento estratégico anual das unidades estratégicas, com maior foco em transformação digital e inovação - Realocação da condução da estratégia de inovação para a área de negócios digitais. 	
- Ações com impacto na transformação de práticas	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da implementação de estruturas formais e informais para inovação (grupos de trabalho, equipes multidisciplinares, projetos de nível 1, laboratório de experimentação); - Mudanças nas formas de trabalho: adoção em escala de métodos ágeis para a execução de projetos nas unidades estratégicas; - Integração de conhecimentos externos: <i>benchmarking</i>, consultorias, treinamentos, aumento das interações no ecossistema com maior frequência. - Inovação aberta: criação do programa de <i>Venture capital</i>, expansão de programas de aceleração, experimentação e parcerias. 	<p>Inovações em produtos / serviços, processos, de posição e paradigma, sendo em grande parte nos níveis incremental e de arquitetura. (FRANCIS e BESSANT, 2005; O'REILLY e TUSHMAN, 2016; SMITH e TUSHMAN, 2005).</p>
- Ações com impacto na transformação cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Experimentação com foco em intraempreendedorismo; - Práticas de inovação aberta: maior foco em interações com o ecossistema; - Busca por novas formas de organização e execução do trabalho baseadas em metodologias ágeis. - Ampliação do acesso e divulgação de melhores práticas, desenho de processos e uso de ferramentas de gestão da inovação. - Intensificação da oferta de treinamentos, para capacitação dos funcionários para atuação nesse novo contexto de inovação e transformação digital. 	
- Ações para resolução de tensões	<ul style="list-style-type: none"> - Utilização de estruturas temporárias descentralizadas criadas para inovação, em diversas áreas; - Papel da liderança na priorização de demandas, com foco aceleração da transformação digital, cultural e nos métodos de trabalho que suportam estas transformações, no equilíbrio entre o foco em eficiência operacional (resultado de curto prazo) <i>versus</i> inovações (resultado de longo prazo) e alocação de recursos. 	<p>Fase 3: Integrando novos modelos de negócio – <i>Open banking</i></p>

Fonte: Elaborado pela autora.

4.4 Fase 3 – Integrando novos modelos de negócio – *Open banking*

Nesta última e mais recente fase analisada, há um foco no projeto de nível 1 - *Open Banking*, como uma estrutura criada para o desenvolvimento e integração de um novo modelo de negócio, para a estruturação da operação da empresa nesse novo ambiente competitivo, resultante das capacidades de inovação e dos movimentos organizacionais construídos nas fases anteriores. No âmbito desta pesquisa, após um olhar mais voltado ao processo de transformação digital de forma ampla, como um antecedente do movimento *open finance*¹⁰ na indústria financeira, que levou as organizações à construção de capacidades para inovação em um cenário de constantes mudanças, olhar para o processo que integra um novo modelo de atuação à empresa contribui para a análise sobre como e por que o balanço entre *exploration* e *exploration* é alterado ao longo do tempo na organização.

Nessa fase, a partir dos dados emergiram três categorias, sendo elas “*desenvolvendo novos modelos de negócio*”, “*estruturação do modelo: operacional, negocial e regulatório*” e “*buscando uma identidade digital no open banking*”, que resultaram na dimensão agregada “*integrando novos modelos de negócio – open banking*”. As categorias transversais “*alinhando e realinhando estratégias e práticas*”, “*transformando práticas na organização*”, “*transformando a cultura na organização*” e “*percebendo e resolvendo tensões*”, também compuseram essa fase. O quadro 21 apresenta os dados representativos que embasam as três categorias que resultaram na dimensão agregada “*integrando novos modelos de negócio – open banking.*”

¹⁰ *Open finance* é uma expansão do *open banking*. Após a implementação da fase 4 do *open banking*, o escopo de produtos e serviços disponíveis será ampliado, caracterizando o ambiente como *open finance* (sistema financeiro aberto).

Quadro 21 – Integrando um novo modelo de negócio – *Open banking*

Categoria	Dados representativos	Dimensão agregada
Desenvolvendo novos modelos de negócio	<p>“(…) eu preciso vender produtos de outras empresas e isso para o banco é uma grande quebra de paradigma, porque o banco, novamente, sempre foi muito auto suficiente e atuar como banco aberto é admitir que você não é mais autossuficiente e que você precisa criar conexões com o ecossistema para você poder sobreviver. Então o open banking é uma mudança financeira na medida que traz para nós impactos financeiros, na medida em que a gente tem uma arena competitiva mais cheia, com margens mais comprimidas, ela traz uma mudança operacional, na medida que você precisa criar conexões para interagir com esses novos parceiros e modificar os seus produtos para você poder oferecer esses produtos em canais digitais da forma que o cliente deseja e também impacta em uma esfera de identidade, de você sair de uma empresa monolítica autossuficiente para uma empresa permeável e altamente conectável e flexível. Então o open banking traz esses três vieses de transformação em uma velocidade sem precedentes.” (E01)</p>	Integrando novos modelos de negócio – Open banking
	<p>“O cliente, ele pode ser atendido onde ele quiser, eu não preciso forçá-lo a vir para os meus canais para ele ser atendido.” (E13)</p>	
	<p>“E o open banking vai lidar diretamente com essa situação, então a gente precisa no curtíssimo prazo atender às exigências regulatórias do banco central e isso o banco tem feito com relativo sucesso. No entanto, a gente precisa ao mesmo tempo desenvolver modelos de negócio e desenvolver perspectivas de negócio que permita o banco sobreviver nesse novo ambiente.” (E02)</p>	
Estruturação do modelo: operacional, negocial e regulatório	<p>“Ele tem o horizonte de todas as fases até o final do ano, do projeto, mas logicamente que a gente está bem focado agora nas entregas da fase dois, mas eu tenho todo o road map do que eu quero até o final do ano com todas as áreas, eu tenho separado por estratégia, por operações e por regulação, que são as três equipes que a gente tem aqui.” (E14)</p>	
	<p>“(…) e veio também paralelo a isso a parte do open banking regulatório que o Banco Central já estava analisando, então foi natural que a equipe do open banking ou o tema do open banking ganhasse mais uma temática maior dentro do banco com o regulatório, então o open banking ele tem duas frentes, tem a parte do negocial, que é aonde a gente tem serviços nossos que a gente quer oferecer para outras empresas ou para outros clientes e também a parte de regulatório.” (E05)</p>	
Buscando uma identidade digital no open banking	<p>“(…) é preciso uma visão muito clara do que a gente quer ser dentro desse ecossistema, não é? Como nós queremos ser vistos, onde a gente vai investir os nossos esforços, porque não dá para mudar tudo ao mesmo tempo, então é ir atrás dessa visão que a gente está agora.” (E01)</p>	

	“Os bancos vão trazer outros domínios para dentro do seu relacionamento com o cliente.” (E12)	
	“A gente sai da introdução da lógica do <i>mobile first</i> , eu peguei esse movimento, esse nascimento do movimento do <i>mobile first</i> e agora a gente está entrando no <i>open banking</i> , então entre uma coisa e outra a gente teve um processo de aceleração da transformação digital muito grande.” (E02)	

Fonte: elaborado pela autora.

4.4.1 Desenvolvendo novos modelos de negócio

Para caracterização desta categoria são necessárias duas partes: a primeira apresenta as características do *open banking* e seus impactos na indústria financeira, como uma inovação projetada para mudar a dinâmica de negócios nessa indústria, permitindo novos modelos de negócios. A segunda especifica como a empresa internalizou e estruturou estas mudanças, para atuação neste sistema bancário aberto, nos modelos *BaaS - Bank as a Service* (banco como serviço) e *BaaP- Bank as a Platform* (banco como plataforma).

4.4.1.1 *Open Banking*: inovação na indústria financeira

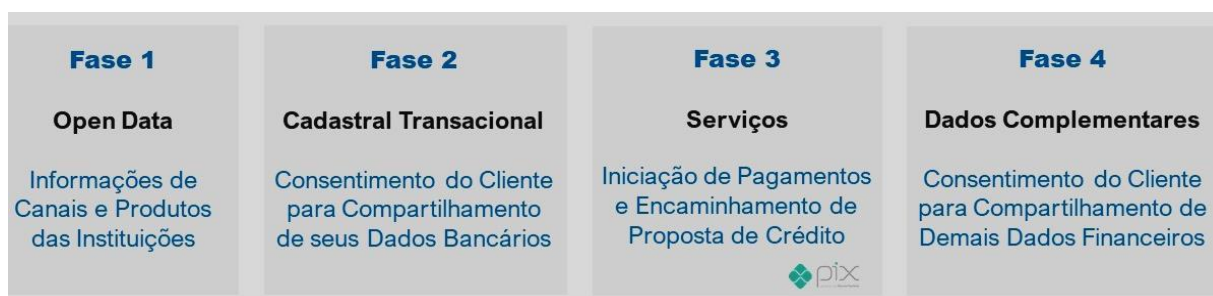
De acordo com o BACEN (2021C) o *open banking*, ou sistema financeiro aberto consiste no compartilhamento de informações de clientes de produtos e serviços financeiros com diferentes instituições, por meio de plataformas e infraestrutura de sistemas de informação, sendo as plataformas tecnológicas especializadas (*Application Programming Interfaces – APIs*), permitindo a realização de transações a partir de diferentes plataformas, de forma segura e conveniente. Conforme a autorização dada por cada cliente, as instituições autorizadas passam a ter acesso às informações financeiras desse cliente, conectando-se diretamente às plataformas de outras instituições participantes (BACEN, 2021B; 2021C).

Os benefícios esperados por parte do regulador, a partir da implementação do *open banking* no Brasil, são o aumento da competição na indústria financeira, favorecendo os consumidores finais com tarifas mais baixas, condições mais vantajosas e melhores experiências na utilização de produtos e serviços financeiros. Com isso, há também o objetivo de impulsionar a inovação e o surgimento de novos modelos de negócios, favorecendo a inclusão e a educação financeiras da população, a partir de um fluxo de informações mais transparente entre as instituições, favorecendo a definição de melhores políticas de crédito e a oferta de serviços de forma direcionada aos diferentes perfis de clientes (BACEN, 2021C).

As inovações nesta esfera têm como foco a simplificação da comparação de produtos e serviços ofertados pelas diferentes instituições participantes e a programação financeira das pessoas. A partir do *open banking*, o desenvolvimento de soluções nesta área amplia seu escopo, com as possibilidades de criação de comparadores de serviços e tarifas, aplicativos de aconselhamento financeiro, iniciação de pagamentos em mídias sociais e *marketplaces* de crédito (BACEN, 2021C).

Os requisitos do *open banking* (sistema financeiro aberto) no Brasil foram definidos por meio da Resolução Conjunta 1, do BCB e do Conselho Monetário Nacional (CMN), e da Circular 4.015, ambas de 4 de maio de 2020, em que foram determinadas as normas fundamentais para sua implementação no país, seus participantes, os serviços a serem compartilhados, a jornada do cliente, compreendendo os processos de consentimento, autenticação e confirmação, as responsabilidades e os requisitos de segurança (BACEN, 2021B). Outro aspecto definido na sequência de implementação foi a estrutura responsável pela governança do processo, por meio da Circular 4.032, de 23 de junho de 2020, na forma de uma entidade privada sem fins lucrativos, constituída por associações de classe eleitas pelos participantes do *open banking* para representação no conselho deliberativo da entidade, com o objetivo de propor ao regulador os padrões técnicos e implementar a infraestrutura de suporte, nas quatro fases do *open banking* (BACEN, 2021B). Na figura 23 são apresentadas as fases de implementação do *open banking* no Brasil.

Figura 23 – Fases do *open banking* no Brasil



Fonte: coleta documental (2021).

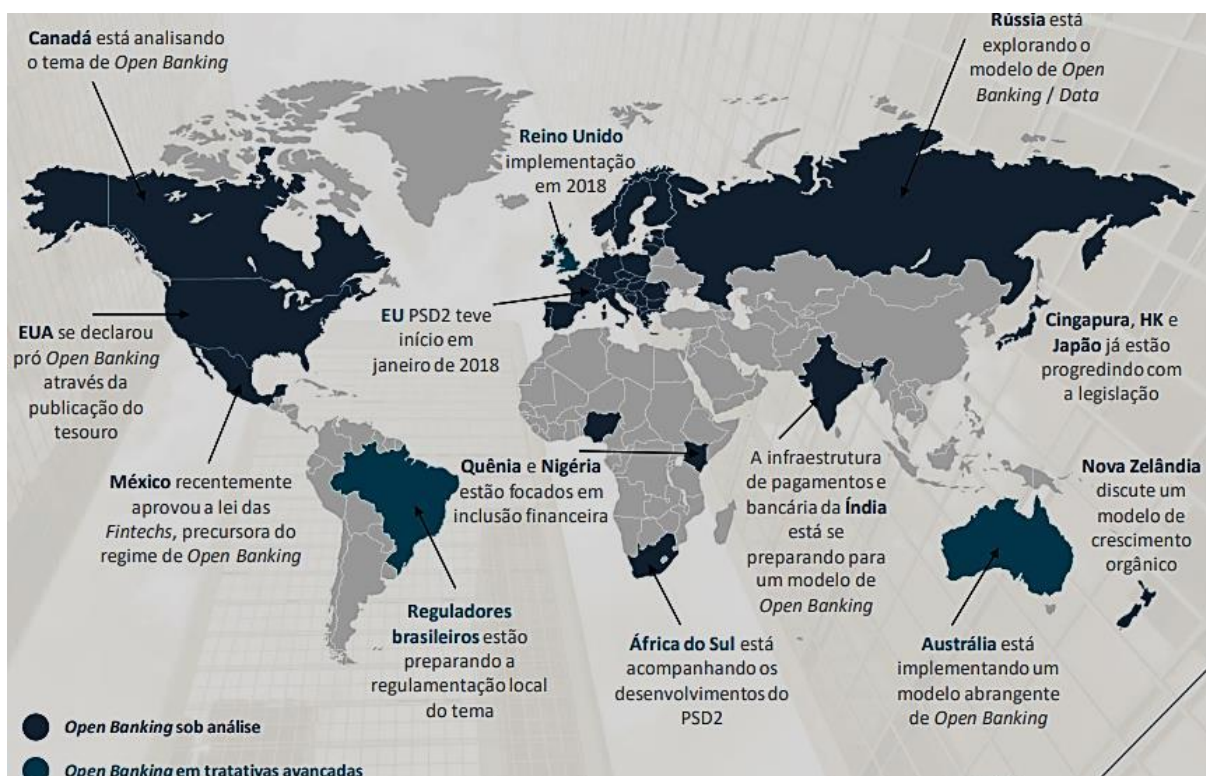
Na primeira fase, que se iniciou em 01/02/2021, as instituições participantes disponibilizaram informações padronizadas sobre os seus canais de atendimento e as características de produtos e serviços bancários oferecidos. Cabe destacar que a partir da fase 2, iniciada em 13/08/2021, o consentimento do cliente, que passa a ter um papel central e com

maior controle sobre seus dados, deve ser formalizado para o compartilhamento de dados com instituições, obedecendo um prazo determinado, podendo ser cessado a qualquer tempo, a critério do cliente. Sendo assim, os clientes puderam compartilhar dados cadastrais, de transações em suas contas, cartão de crédito e produtos de crédito contratados com as instituições de sua preferência (BACEN, 2021C).

A partir da fase 2, os clientes passaram a contar com ofertas de produtos e serviços mais adequados ao seu perfil, soluções mais personalizadas de gestão e de aconselhamento sobre finanças pessoais, por exemplo. Assim, são impulsionadas inovações em todo o ecossistema financeiro, além da racionalização de processos. A terceira fase, iniciada em 29/10/2021, teve como foco a entrada gradual dos demais arranjos de pagamento, estimulando o surgimento de novas soluções e ambientes para a realização de pagamentos (PIX, TED, boletos e débito em conta) e para a recepção de propostas de operações de crédito, está com prazo de implementação até 30/03/2022 (BACEN, 2021C).

A quarta e última fase de implementação do *open banking* tem como foco o compartilhamento de informações sobre produtos de investimentos, previdência, seguros, câmbio, entre outros, ofertados e distribuídos no mercado. Com isso, foram ampliadas as possibilidades de surgimento de novas soluções para a oferta e a contratação de produtos e serviços financeiros, mais integrados, personalizados e acessíveis, dando maior poder ao consumidor e colocando-o no centro das decisões (BACEN, 2021C).

O *open banking* já vem sendo utilizado em outros países que serviram de inspiração para o modelo brasileiro em suas experiências, a exemplo do Reino Unido, que está em tratativas mais avançadas, assim como o Brasil. A figura 24 mostra o desenvolvimento global do *open banking*.

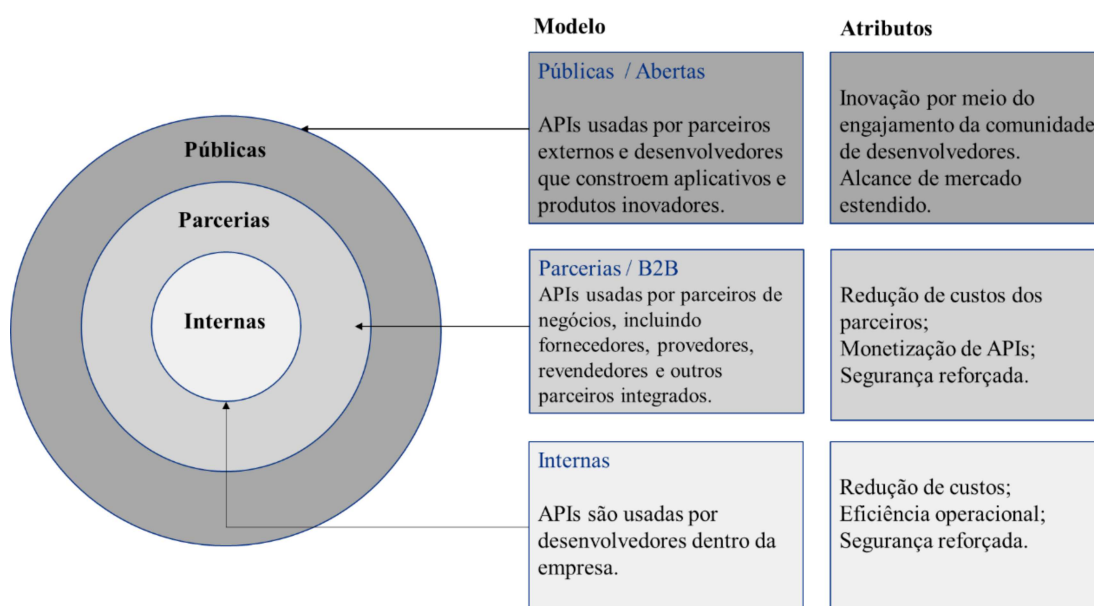
Figura 24 – O *open banking* no mundo

Fonte: BACEN (2019).

Diferentes padrões de governança, aspectos regulatórios e de proteção de dados ocasionaram diferentes padrões evolutivos para o *open banking* no mundo (McKINSEY, 2017). Contudo, de forma ampla, observa-se que a disrupção na indústria financeira é impulsionada por fatores tanto referentes à oferta, como novas tecnologias disponíveis, quanto referentes à demanda, sejam as mudanças nas expectativas e no comportamento dos consumidores (VIVES, 2019).

No que se refere à oferta tecnológica, destaca-se o desenvolvimento das *APIs* - *Application Programming Interfaces*, que permitem o compartilhamento de dados no ambiente digital (VIVES, 2019), sendo um requisito tecnológico do *open banking*. *APIs* são conexões que permitem o compartilhamento de dados por meio de interfaces de programação, conduzindo um fluxo de dados entre sistemas de uma forma controlada e contínua (McKINSEY, 2017). Ainda de acordo com estudo da McKinsey (2017), as *APIs* podem ser de três tipos, conforme mostra a figura 25.

Figura 25 – Modelos e atributos de APIs



Fonte: MCKINSEY (2017).

Assim, do ponto de vista comercial, novas formas de uso e o compartilhamento de dados são considerados catalisadores de novos produtos e modelos de negócios, um dos pressupostos do modelo *open banking* (McKINSEY, 2017). Voltando ao caso brasileiro, a partir da especificação dos padrões tecnológicos, os participantes do *open banking*, instituições S1 e S2¹¹ como participantes obrigatórios e demais instituições como voluntários) buscaram o desenvolvimento das APIs necessárias para o compartilhamento dos dados nesse novo cenário (BACEN, 2021B). Com isso, o desenvolvimento de APIs e parcerias passa a compor a estratégia das organizações para atuação no *open banking* de forma relevante (McKINSEY, 2017).

Ao desenvolver estratégias para o uso de APIs e integração com o ecossistema, seguindo a lógica do *open banking*, há uma expansão de oportunidades em inovações e novos negócios em serviços financeiros e não financeiros, atrelados ao consumo e ao compartilhamento de

¹¹ Os segmentos das instituições participantes do SFN são determinados pelo porte, nível da atividade internacional e perfil de risco das instituições.

Segmento 1 (S1) - Bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de câmbio e caixas econômicas que tenham porte igual ou superior a 10% (dez por cento) do Produto Interno Bruto (PIB); ou exerçam atividade internacional relevante, independentemente do porte da instituição.

Segmento 2 (S2) - Bancos múltiplos, bancos comerciais, bancos de investimento, bancos de câmbio e caixas econômicas, de porte inferior a 10% (dez por cento) e igual ou superior a 1% (um por cento) do PIB; e demais instituições de porte igual ou superior a 1% (um por cento) do PIB.

Fonte: https://www.anbima.com.br/pt_br/informar/regulacao/informe-de-legislacao/segmentacao-do-sistema-financeiro-nacional.htm. Acesso em 23/09/2021.

dados. Essas possibilidades baseiam-se em dois modelos de atuação: *BaaS - Bank as a Service* (banco como serviço) e *BaaP- Bank as a Platform* (banco como plataforma).

De acordo com especialistas no tema, a atuação nestes dois modelos de banco aberto expande as oportunidades de inovação para além do objeto da regulação do BACEN. Em uma atuação no modelo de banco como serviço, a instituição financeira aproveita a infraestrutura de *open banking* em um ecossistema conectado para ofertar e distribuir seus produtos e serviços via *APIs*, expandindo sua atuação para além de seus canais exclusivos, gerando um aumento na visibilidade, nos canais de oferta e novas fontes de receitas, com o alcance de um maior número de clientes em diferentes canais.

Já no modelo de atuação banco como plataforma, as instituições geram valor aos clientes ofertando serviços de outras empresas em seus canais, como por exemplo a contratação de serviços de assinatura de TV ou a compra de *gift cards* dentro do aplicativo ou site do banco. Esta estratégia promove comodidade e melhor experiência para o cliente, e em contrapartida aumenta a relevância da instituição no mercado, como um agregador de serviços. Assim, as estratégias de banco como serviço e banco como plataforma são consideradas complementares, pois podem ser executadas simultaneamente, ampliando as possibilidades e arranjos de novos negócios.

4.4.1.2 Desenvolvendo novos modelos de negócio - Projeto *Open Banking*

Cabe destacar que no banco X o tema *open banking* surgiu de forma pioneira, muito antes das recentes demandas regulatórias propostas pelo BACEN, como uma oportunidade de experimentação e inovação em um novo modelo de atuação, mais aberto e com foco em parcerias. Em 2016, após a realização de uma visita ao Vale do Silício nos EUA, bem como monitoramento de tendências em modelos de atuação na indústria financeira, por meio de treinamentos, houve a percepção por parte das lideranças participantes sobre novas formas de interação com o ecossistema, utilizando *APIs* como forma de conexão e possibilitando a criação de novos modelos de negócios.

Paralelo a isso e, independentemente da regulação não estar ainda em fase de implementação, o banco X já contava com um estrutura para o desenvolvimento de *APIs*, vinculada inicialmente à área de tecnologia da empresa. Essa estrutura de desenvolvimento, tida como uma sala ágil para o desenvolvimento de *APIs*, evoluiu para uma estrutura dedicada à aceleração e experimentação de novas soluções, com foco em intraempreendedorismo. Como já citado nas fases anteriores, a estrutura inicial do Labbs, vinculado à área de negócios digitais,

foi onde começaram as os primeiros experimentos e desenvolvimentos de *APIs* na empresa. Em 2017 também foi criado o Portal do Desenvolvedor, com o objetivo de publicar as *APIs* disponibilizadas pelo banco X aos desenvolvedores, iniciando este processo na empresa.

Como resultados, essa estrutura de experimentação e desenvolvimento de *APIs* possibilitou uma série parcerias ao longo do tempo, no modelo de *open banking*. Em 2017 o banco X realizou a primeira parceria de *open banking* no Brasil, oferecendo uma plataforma de gestão empresarial integrada para micro e pequenas empresas, em que clientes do segmento micro e pequenas empresas puderam integrar informações bancárias como saldo de conta corrente e fatura de cartão de crédito à plataforma criada, por meio de *API* disponibilizada pelo banco X. A partir dessa integração, as micro e pequenas empresas conseguiam acompanhar relatórios e dados gerenciais de forma integrada às informações financeiras, por meio de uma plataforma.

Já em 2018, o banco X lançou a primeira *API* de crédito no Brasil, possibilitando a contratação de crédito consignado em uma jornada totalmente digital, por meio de uma parceria com uma *startup* que disponibilizava ao mercado uma plataforma comparativa de taxas de crédito consignado para aposentados, pensionistas e funcionários públicos. A partir destas experiências foram sendo desenvolvidas outras parcerias ao longo de 2018 e 2019, com finalidades distintas, como validação do usuário por autenticação, débito *online* em conta corrente, gestão de repasses governamentais, transações bancárias de pagamentos e contratação de empréstimos.

Em 2020 também houve uma reformulação do portal do desenvolvedor, permitindo uma jornada completa para a integração de *APIs*, incluindo ambiente de testes para soluções, e permitindo a conexão com a comunidade que contribui para a construção e melhoria dos serviços. O indicador de quantidade de parceiros e *APIs* em *open banking* do banco X demonstra evolução, conforme a figura 26.

Figura 26 – Evolução na quantidade de parceiros e APIs

Indicador Quantidade de Parceiros e APIs	Jun/20	Set/20	Dez/20	Mar/21	Jun/21
APIs com Chamadas em Produção	12	13	17	16	16
APIs Regulatórias	-	-	-	2	4
Parceiros com Chamadas em Produção	63	163	307	653	1.332
Parceiros em Teste	27	100	273	726	946

Fonte: coleta documental (2021).

Com a evolução da regulação no Brasil em 2020 e 2021, principalmente, e com as mudanças no cenário competitivo, dada a necessidade de um reposicionamento estratégico e tático para ampliação da estrutura para tratar do tema *open banking* no banco X, que ao final de 2019 contava com uma divisão em que atuavam 6 funcionários vinculada exclusivamente à gerência estratégica de parcerias e negócios digitais, em 2020 foi criada a estrutura do projeto de nível 1 - *Open banking*.

“(...) então para o banco se preparar, é difícil você imaginar que no dia a dia das áreas vai ser fácil olhar para isso com determinado foco que foi necessário, então essa ideia de criar um projeto para cuidar disso, eu acho que é benéfico para o banco e essas pessoas. Funcionários que estão lá podem se dedicar integralmente as respostas necessárias para essa situação e isso depois, deve lá no futuro ser entregue para que as outras áreas se apropriem disso e passe a fazer parte do dia a dia, da rotina de cada área do banco.” (E04)

As estruturas denominadas projetos estratégicos de nível 1 caracterizam-se como estruturas temporárias formais, criadas com o objetivo de desenvolver e internalizar determinado tema na organização, de forma que ao final do projeto possa ser criada uma estrutura definitiva ou que esta estrutura seja absorvida por áreas afins para a condução do tema de forma permanente. Consiste na definição de equipes, atribuição de papéis e estruturação de processos, atendendo aos requisitos necessários para implementação de determinada estratégia e seus processos táticos, em uma estrutura com recursos dedicados ao tema. Com isso, há uma aceleração no desenvolvimento do tema, pela dedicação exclusiva de recursos e pessoas para uma finalidade específica.

Com a aprovação da criação desta estrutura, pelo período de 12 meses, ou seja, uma equipe com recursos dedicados para conduzir e estruturar o processo *open banking* na empresa,

as frentes de trabalho foram organizadas da seguinte forma: (a) frente estratégica, tratando de temas relacionados à estratégia, comunicação e capacitação, mercado e ecossistema digital; modelos de negócio, gestão de dados e *analytics*, (b) frente regulatória, tratando de temas relacionados ao regulatório e *compliance*; e (c) frente de operações, com temas relacionados à revisão de *APIs*, de processos e indicadores. Assim, esta estrutura passou a contar com um gerente executivo, três gerentes de soluções, três coordenadores de processos estratégicos e vinte e nove assessores, todos vindos de áreas intervenientes, com experiências e conhecimentos capazes de contribuir para a rápida implementação do *open banking*, atendendo ao cronograma regulatório.

A partir destas mudanças, que impactaram os negócios bancários não somente no que se refere ao atendimento de exigências regulatórias, o *open banking* traz novas oportunidades de negócios, em um modelo diferente do tradicionalmente explorado nesta indústria, possibilitando a distribuição de produtos e serviços próprios em canais de terceiros, com foco na ampliação do alcance digital, e também da oferta de produtos e serviços de terceiros nos canais próprios, com foco na melhoria da experiência do cliente. Assim, essa abertura amplia as fronteiras de atuação permitindo ofertas de maior valor agregado.

Toda a complexidade, seja ela estratégica ou operacional, que envolve a integração deste modelo de atuação à operação da empresa levou à ampliação da estrutura necessária para o desenvolvimento deste modelo de negócios, que partiu de uma gerência para um projeto de nível 1, em que para uma rápida estruturação, foi necessária a divisão em três frentes de atuação: operacional, negocial e regulatório. Cabe destacar que ao categorizar esse conjunto de acontecimentos como “*desenvolvendo novos modelos de negócio*” é dada a noção do grau de novidade desta inovação, tanto em termos de produtos / serviços, quanto processos, para a empresa.

Ao especificar a noção de integração deste modelo à operação da empresa destaca-se que é um modelo que desafia a lógica de negócios praticada até então, que tinha uma ênfase menor em parcerias, em um modelo mais autossuficiente, para um modelo dependente de parcerias e mais competitivo, porém não substituindo o modelo anterior. A coexistência dos modelos tradicional e aberto ainda compõe o horizonte de crescimento e inovações da empresa, em que mais uma vez o equilíbrio ou a combinação das duas estratégias se mostra necessário para a sustentabilidade do negócio.

4.4.2 Estruturação do modelo: operacional, negocial e regulatório

Como uma solução organizacional para a rápida integração e operação neste novo modelo de atuação que é o *open banking*, com a criação da estrutura do projeto de nível 1, e uma equipe dedicada ao desenvolvimento estratégico e operacional do modelo, cada área designada dentro desta estrutura tornou-se responsável por uma das frentes que, em conjunto, habilitam a empresa a operar nesse cenário. As primeiras ações resultantes que saíram dos limites do projeto e chegaram até a área tática de atendimento, já como uma estratégia inicial de atuação, foram descritas pelo entrevistado E14:

“o que a gente já conseguiu fazer, principalmente agora visando a fase dois do open banking, que começa dia 15/07, a gente conseguir em tempo recorde fazer um curso, com a visão de atendimento, de quem vai estar na rede, como atender o cliente com essa visão de open banking, do que é, o que eu faço se o cliente me perguntar disso. Então o lançamento de um curso é a primeira questão, e desde fevereiro para cá, a gente tem feito várias comunicações via canais, e-mail marketing para os clientes, para mais de 10 milhões de clientes, aculturando o que é open banking, como é compartilhar dados, compartilhe comigo que eu sou seguro, e nessa semana, uma coisa legal que aconteceu... aí tem revisão de sites, revisão de portal, várias coisas que já estão no ar. Nessa semana a gente começou interação do bot com os clientes, pedindo um pré-consentimento: Você quer estar comigo lá na frente? Já deixa um like aqui, um lead pra eu poder abordar você lá na frente, então a gente começou essa semana abordagens no bot e a gente vai começar as abordagens nos canais pra colher esses leads dos clientes.” (E14)

Essa estratégia reflete a integração dos conhecimentos nas três frentes de estruturação: regulatório, na velocidade com que as ações são necessárias para atender aos prazos de implementação do regulador; negocial, na forma com que a organização capacita e prepara sua linha de frente de atendimento tanto tradicional quanto digital e; operacional, na forma como torna as ações possíveis, apoiadas no uso de tecnologia como um viabilizador dessas ações. O uso da tecnologia como um viabilizador não somente operacional, mas estratégico também é destacado por E14:

“(...) a gente conseguiu formatar um modelo analítico de quem são os clientes propensos a compartilhar no open banking, então eu separei em alto, médio e baixo, cruzando com life time value, quem são os clientes mais importantes do banco, então eu sei quem são os clientes que tem alta probabilidade de compartilhar e que é importante pra mim, e aí eu fechei uma estratégia pra esses clientes, eu acho que isso é uma coisa bem legal, com os dados que eu tenho hoje, eu consigo quem tem a tendência de compartilhar o dado ou não, e se ela for compartilhar, o que eu posso oferecer pra ela pra reter.” (E14)

Esse modelo de divisão de tarefas, ou mesmo de temas, adotado no projeto, reflete o modelo aprendido pela organização ao longo do tempo, apoiado no uso de diferentes tipos de estruturas para a inovação, em que as atividades de *exploracion*, como aquelas que envolvem busca por novos conhecimentos e variação (MARCH, 1991; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), dependem de atividades de *exploitation*, como rotinas burocráticas, para serem internalizadas. Esse processo é, em grande parte das situações, facilitado pela liderança, pois em cada pequena estrutura, como uma equipe de trabalho, há o desempenho destas duas dimensões de atividades de forma inter-relacionada, em que a priorização, a distribuição e a conciliação dos resultados são facilitadas pela liderança média.

Tal como apontado por Raish e Birkinshaw (2008), o contexto organizacional, a liderança e a estrutura são fatores internos capazes de alterar o balanço entre *exploration* e *exploitation*. O contexto organizacional compreende um ambiente que possibilite a combinação de *exploration* e *exploitation*, com alto desempenho, apoiado em alinhamento e flexibilidade (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004), permitindo aos indivíduos a integração de demandas conflitantes em sua rotina de tarefas (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; SIMSEK et al., 2009). Esse processo é facilitado pela liderança, quanto à alocação de recursos e priorização pelo gerenciamento de diferentes demandas (O'REILLY e TUSHMAN, 2013). Já a estrutura está relacionada ao *design* organizacional, permitindo a conciliação de tensões entre alinhamento e adaptabilidade (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; RAISH e BIRKINSHAW, 2008).

Essa divisão de tarefas permitiu avanços mais rápidos, que habilitaram a empresa atuar no *open banking*, atendendo ao cronograma estabelecido pelo regulador. A área negocial teve como foco a construção de uma estratégia para competição nesse novo ambiente, pela identificação de novas oportunidades de negócios e criação de vantagem competitiva. A área operacional teve como foco a viabilização desta estratégia, apoiada no desenvolvimento de soluções tecnológicas e de integração de informações. A área responsável pelo regulatório teve como foco o atendimento das exigências do regulador nos prazos estabelecidos. Todas estas frentes de estruturação desempenharam atividades em *exploration* quanto em *exploitation*, buscando novos conhecimentos e oportunidades e desenvolvendo mecanismos de integração às rotinas e à operação da empresa.

4.4.3 Buscando uma identidade digital no *open banking*

A categoria “*buscando uma identidade digital no open banking*” pode ser compreendida como uma resultante de toda a trajetória descrita nas fases anteriores, pela

construção de competências e mecanismos que levaram à organização a um processo de aprendizagem em inovação, para o alcance de respostas mais rápidas frente à velocidade das mudanças no cenário competitivo. Reflete assim, um esforço que vai além da questão sobre como inovar, em termos de ações estruturantes, mas como gerar valor por meio da melhor experiência do cliente.

Essa visão dá uma noção de continuidade do processo de inovação, em que as ações para estruturação e internalização de um novo modelo de atuação foram sendo executadas nesta fase, restando neste encadeamento, a busca por uma identidade digital em um novo ambiente competitivo emergente. Isso é percebido nas falas de E01 e E13:

“(...) open banking não é atribuição de algumas unidades, open banking é o futuro da atuação do banco como um todo.” (E01)

“A gente, quando fala de open banking, fala de um cenário onde as barreiras aos sistemas caem, então, me obriga a estar presente onde o cliente quer, a ordem está para além dos meus sistemas, eu tenho que ir para além. Isso transforma a empresa? Eu acho que transforma. Eu acho que o open banking, ele poderia ser o impulsionador da transformação digital, da inovação da empresa.” (E13)

“É essa a identidade que o banco precisa buscar para conseguir se ressignificar e se transformar para atuar nesse contexto competitivo atual, o digital é o ambiente, ele é tudo, a tendência é a gente vai migrar processos para canais digitais e a tendência é que a gente vai ter que humanizar esses canais digitais porque o componente humano continua sendo fundamental nesse processo de relacionamento com o ambiente.” (E01)

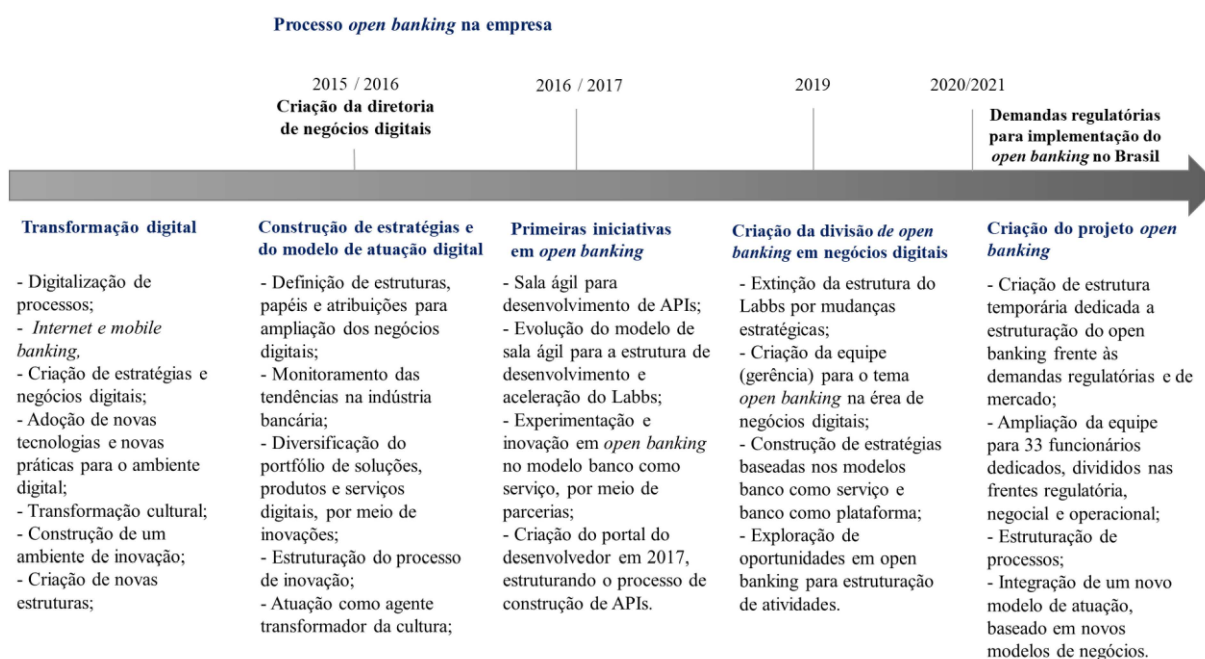
Essa busca por uma identidade para atuação no *open banking* integra esforços tanto no âmbito organizacional, quanto do projeto responsável pela estruturação do processo nesta fase, indo além de uma construção de estratégia pontual, passando pela construção de uma visão compartilhada e um posicionamento amplo de atuação no modelo de banco aberto, envolvendo toda as áreas. Desta forma, há uma necessidade de integração desse modelo de atuação à estratégia das unidades, em que um esforço de inovação conjunto resulta na sustentabilidade e na competitividade dos negócios nesse modelo de atuação.

Às equipes do projeto, coube a descoberta sobre como fazer essa integração, apoiando seus resultados tanto em atividades na dimensão *exploration* quanto *exploitation*, de forma inter-relacionada e na aprendizagem organizacional relacionada a estas duas dimensões (MARCH, 1991). A partir deste aprendizado, espera-se um processo de expansão do conhecimento gerado de forma concentrada no projeto para as demais áreas da empresa, integrando novos modelos de negócios resultantes em *open banking* à operação da empresa.

Esta categoria relaciona-se à percepção da necessidade de construção de um posicionamento, ou mesmo uma visão sobre a atuação da empresa nesse novo ambiente, direcionando os esforços de inovação, refletindo também um mecanismo capaz de alterar o balanço entre *exploration* e *exploitation* nesta esfera. O alinhamento e realinhamento da estratégia, em um processo que começou ainda na fase 2 com os primeiros experimentos com *APIs* buscaram, prioritariamente, adequar e operacionalizar os sistemas, internamente, criando interfaces entre as áreas intervenientes para cumprimento dos requisitos de cada fase do *open banking* e as exigências do regulador. Paralelamente, a frente comercial buscou por meio deste alinhamento e realinhamento estratégico, o desenvolvimento do modelo de negócio em si, com foco em parcerias, como uma nova forma de atuação que pudesse ser expandida para toda a empresa.

Em decorrência deste processo, outros mecanismos de conciliação entre *exploration* e *exploitation* no projeto foram a aprendizagem para atuação nos modelos *BaaS* (banco como serviço) e *BaaP* (banco como plataforma) de forma integrada à operação da empresa e ações com impacto na transformação cultural, como a ênfase em parcerias com outros *players*, a criação e a disseminação da visão de *open finance* e ações de capacitação de funcionários em diversas áreas. Como forma de resolução de tensões, o principal mecanismo foi a formalização de estruturas específicas para cada tema, em que o papel da liderança na alocação de recursos, na priorização de demandas e na coordenação das ações entre as áreas mostrou-se fundamental para a execução das tarefas.

A figura 27 apresenta um mapa temporal com os principais eventos relacionados ao processo *open banking* no banco X, demonstrando sua integração ao contexto de transformação digital, interno e externo, além de sua integração às estratégias corporativa e digital da empresa.

Figura 27 – Mapa temporal do processo *open banking*

Fonte: elaborado pela autora, baseada na coleta documental e entrevistas (2021).

4.4.4 Variações da dimensão “*Integrando novos modelos de negócio – Open banking*”

A dimensão “*integrando novos modelos de negócio – open banking*” representa a fase final do processo em análise, em que se refletem as capacidades e a aprendizagem organizacional para inovação construídas nas fases anteriores, no contexto da transformação digital. Nesta dimensão, a delimitação entre *exploration* e *exploitation* mostrou semelhanças com a teoria e com as fases anteriores, mas também algumas diferenças.

Em consonância com a teoria, *exploration*, na esfera do projeto *open banking*, pode ser visto como um conjunto de atividades que incluem variação, pesquisa, tomada de riscos, experimentação, flexibilidade e descoberta (MARCH, 1991), oportunizando mudanças na base de conhecimentos, habilidades e capacidades da organização, relacionadas à mudança tecnológica e no ambiente competitivo (LAVIE e ROSENKOPF, 2006; SMITH e TUSHMAN, 2005; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). *Exploitation* mostrou-se como um conjunto de atividades focados no refinamento, produtividade, eficiência, seleção, implementação e execução (MARCH, 1991).

A diferença nesta dimensão, em relação às delimitações percebidas nas fases anteriores, apoia-se na observação prática. Se antes a delimitação entre *exploration* e *exploitation* pôde ser observada com base na coexistência dos modelos de negócios digital e tradicional, no nível do

projeto *open banking*, *exploration* e *exploitation* acontecem voltadas ao modelo digital, como mecanismos que interagem para o crescimento deste modelo de atuação, no nível da organização. Assim, *exploration* concentrou-se na busca por novos conhecimentos, novas formas de atuação para a empresa, construindo um novo conjunto de competências e capacidades, enquanto *exploitation* concentrou-se em suportar a internalização e a operacionalização dos novos conhecimentos provenientes de *exploration* (MARCH, 1991; REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018).

Essa percepção apoia-se também nas considerações de Cui, Ding e Yanadori (2019), que caracterizaram inovações em *exploration* como sendo associadas a níveis mais altos de riscos e incertezas, por exigirem a entrada em um novo domínio de conhecimento no qual a empresa não transitou antes e por serem mais dependentes de colaborações, em que a heterogeneidade na empresa e o estoque de conhecimentos influencia esse tipo de inovação. Neste sentido, a formação da equipe para o projeto *open banking* foi baseada nesta busca por uma heterogeneidade de conhecimentos específicos dentro da empresa, que juntos e recombinaados, também com os conhecimentos externos buscados em *exploration*, permitiram o avanço do projeto, demonstrando uma interdependência em relação à *exploitation*.

Nesta dimensão, *exploration* e *exploitation* também puderam ser compreendidos como processos inter-relacionados ou complementares, em que a exploração de novos conhecimentos e a exploração do conhecimento existente na empresa, como suas competências e forma como os processos são executados em sua estrutura formal, não são mutuamente excludentes, podendo ser vistos como processos que contribuem igualmente para a aprendizagem organizacional (WANG e LI, 2008, LUBATKIN et al., 2006; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). Esse comportamento ocorre, especialmente, no desenvolvimento e integração de um novo modelo de atuação, que diversifica o portfólio, não havendo substituição imediata dos modelos até então desenvolvidos e operacionalizados, indo ao encontro da visão de He e Wong (2004), de que embora nessas dimensões possa haver uma competição por recursos no curto prazo, há um reconhecimento de que elas se reforçam mutuamente para permitir o sucesso em longo prazo.

O balanço entre *exploration* e *exploitation* nessa fase, da mesma forma que nas fases anteriores, não mostrou uma combinação exata e linear, tampouco constantemente equilibrada ou mesmo planejada, mas sim dinâmica (D'SOUZA, SIGDYAL e STRUCKELL, 2017) em que as diferentes soluções organizacionais aprendidas ao longo do processo de transformação digital, como mecanismos de adaptação, foram sendo replicadas no nível do projeto *open banking*. Essa visão vai ao encontro dos achados de Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016), em

que *exploration* e *exploitation* foram consideradas dimensões paradoxais do dinamismo organizacional, que se integram para permitir a (re) geração adaptativa do modelo de negócios de uma empresa.

O equilíbrio entre as duas dimensões mostrou-se dinâmico (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016), sendo impactado pelo direcionamento estratégico e pela liderança, em ações de alinhamento e realinhamento constantes para, prioritariamente, atender as exigências do regulador e estruturar a operação desse modelo de atuação na empresa. Assim, o balanço entre *exploration* e *exploitation*, foi sendo modificado tanto por fatores externos à organização, pelo ritmo de evolução do mercado (BERNAL, MAICAS e VARGAS, 2019), impulsionadas tanto pelo avanço das fases do *open banking* regulatório, quanto por fatores internos, como respostas estratégicas para estas mudanças.

Estas respostas estratégicas, por exigirem ações mais rápidas no âmbito do projeto, enquanto uma estrutura temporária autônoma, constituída com uma finalidade específica na organização, foram bastante influenciadas pela liderança quanto à gestão de *exploration* e *exploitation*, seguindo a lógica observada em estudos recentes sobre ambidestria e inovação (HUNTER, CUSHENBERY e JAYNE, 2017; ZIMMERMANN, RAISCH e CARDINAL, 2018). Essa percepção se baseia no argumento de que a capacidade de criação de valor, com base na ambidestria, está relacionada à capacidade gerencial, pelas escolhas entre objetivos concorrentes e pelo gerenciamento de tensões, que podem ser administradas de muitas maneiras diferentes (BIRKINSHAW e GUPTA, 2013).

Os mecanismos de adaptação nessa fase, além do alinhamento e realinhamento estratégicos, concentraram-se na aprendizagem para atuação nos modelos *BaaS* (banco como serviço) e *BaaSP* (banco como plataforma), de forma integrada à operação da empresa, como alternativas para o desenvolvimento e o crescimento das operações em *open banking*. Concentraram-se também em ações com impacto na transformação cultural, como a exploração das possibilidades de novos negócios em parceria com outros *players* do mercado, a construção e a disseminação de uma visão compartilhada sobre a atuação em *open finance*, apoiadas por ações de capacitação dos funcionários no tema.

Tal como observado nas dimensões que caracterizaram as fases anteriores, no âmbito do projeto *open banking* também foram percebidas tensões inerentes a prática de *exploration* e *exploitation* (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Quanto à alocação de recursos e a visão de curto prazo *versus* longo prazo, o foco se deu em como equilibrar a busca por novos modelos de negócios possíveis nesse novo ambiente, novas estratégias de atuação, como um legado do projeto para a empresa, com as entregas de curto prazo a serem realizadas, atendendo

ao cronograma de regulador, visto que o projeto teve como estimativa de duração do prazo de 12 meses apenas.

Quanto à tensão estabilidade *versus* flexibilidade (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), há uma percepção relacionada de conflito nas tentativas de integração de novos métodos de trabalho, inovações em processos, e até mesmo na integração de novas ideias às rotinas estabelecidas. Esse conflito praticamente cria uma barreira para a integração das ideias ou descobertas vindas de *exploration* para tornarem-se parte da rotina em *exploitation*. A origem dessa barreira pode ser cultural, estrutural ou estratégica. Essa percepção não foi exclusiva desta dimensão, porém foi relatada com maior ênfase em relação ao tema *open banking*.

Em termos culturais, as unidades estratégicas e suas gerências contam com rotinas estabelecidas, como práticas institucionalizadas para a execução das atividades de cada área. Algumas áreas apresentam maior propensão ao desenvolvimento de rotinas em *exploration*, por serem mais dinâmicas ou mais estimuladas por fatores externos, gerando assim diferentes culturas dentro da organização. O próprio processo de mudança organizacional pode ser considerado uma alavanca para o surgimento de tensões em diferentes grupos (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). A fala de E03 exemplifica essa percepção:

“De acordo com a própria cultura e natureza de uma empresa desse tamanho, uma empresa muito grande, então você vai ter também uma característica interessante que algumas áreas são bem desenvolvidas no que está relacionado à transformação digital, a uso de modelos analíticos, ao uso de tecnologias de predição e coisas do gênero e outras que não tem esses processos inseridos no seu dia a dia.” (E03)

Algumas dessas subculturas tendem a serem pautadas na eficiência e estabilidade dos processos, com foco maior em *exploitation* e outras em inovação, com maior grau de *exploration*. As estruturas criadas para inovação e o direcionamento estratégico de cada área também são fatores capazes de gerar diferentes padrões de atuação entre as unidades, tornando as rotinas menos estáveis em comparação a outras menos demandadas em *exploration* (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Essas diferenças entre as unidades, na forma como atuam em *exploration* e *exploitation* geram algumas barreiras que dificultam a integração de novos conhecimentos ou novos processos em determinadas situações, conforme exemplificado na fala de E11:

“Eu acho que essa barreira entre as pessoas, de entender como o mundo funciona, como o mundo dos negócios, como empresas funcionam, é e tem sido muito grande pra adotar uma mentalidade digital, a gente tem muito a pegada de compliance e a gente vai em frente com essa pegada de compliance, o que está escrito, como vai ter que fazer, e talvez fique em segundo lugar oxigenar o mindset.” (E11)

Destacam-se desta forma mecanismos de coordenação de ações, formalização de estruturas com atribuição de papéis, para redução dessas tensões, além do papel da liderança na priorização e conciliação de demandas em *exploration* e *exploitation*. Quanto ao papel da liderança (gerência executiva, gerência média e coordenação de processos) no âmbito do projeto *open banking*, foram observados os seguintes comportamentos, corroborando com Hunter, Cushenbery e Jayne (2017):

- (i) de acordo com os autores, liderar para a inovação requer escolhas para o estabelecimento de uma estrutura, em um dado momento em que ainda não há uma direção clara, como no caso da criação do projeto *open banking*, como uma estrutura dedicada a desenvolver e integrar um novo modelo de atuação na empresa, em um horizonte de incertezas;
- (ii) liderar para a inovação apresenta demandas mais complexas e diferentes em comparação à liderança para o desempenho geral, pois há um conflito entre produção e exploração, caracterizando um paradoxo central do trabalho criativo (HUNTER, CUSHENBERY e JAYNE, 2017). Ao mesmo tempo em que as atividades desenvolvidas nessa estrutura suportaram a implementação do modelo de atuação em *open banking* da empresa, novas estratégias precisaram ser exploradas como fontes de vantagem nesse ambiente, caracterizando esse conflito entre trabalho criativo e entregas, bem como a importância da gestão para conciliação destas demandas relacionadas à *exploration* e *exploitation* no ambiente de tarefas

Com relação à inovação propriamente, como resultantes de *exploration* e *exploitation*, nessa dimensão a variação se deu pela integração de um novo modelo de negócios à operação da empresa, que abriu caminhos para o desenvolvimento de novos negócios em um novo contexto que é o *open finance*. Embora a empresa tenha iniciado a construção das competências para atuação nesse ambiente em processos de experimentação passados, na fase 2 principalmente, foi nesta fase que se consolidaram, com as estratégias e processos estruturados no projeto *open banking*.

Nesse processo de renovação de modelos de negócios, impulsionado pela transformação digital, adoção de novas tecnologias (VIAL, 2019; HESS et al., 2016) e o *open banking*, *exploration* e *exploitation*, vistas como dimensões paradoxais do dinamismo organizacional, se integraram para habilitar à empresa uma renovação adaptativa do modelo de negócios (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016). Esse processo de renovação não se caracteriza pela substituição imediata dos modelos de negócios já explorados pela empresa.

Quanto aos tipos de inovações resultantes, compreenderam inovações de produtos / serviços, desenvolvidos nos modelos banco como serviço e banco como plataforma, inovações de processo, para o desenvolvimento e integração por *APIs*, inovação de posição, pela necessidade de um novo posicionamento da empresa em relação às mudanças no contexto e a abertura de novos mercados (FRANCIS e BESSANT, 2005). A inovação de paradigma foi caracterizada pelas mudanças nos na orientação sobre como a empresa opera, na busca por novos arranjos organizacionais na formação de parcerias necessárias para atuação no sistema financeiro aberto (FRANCIS e BESSANT, 2005).

O quadro 22 apresenta os principais mecanismos de adaptação identificados nesta fase, que refletem como o balanço entre *exploration* e *exploitation* foi sendo modificado ao longo do projeto *open banking*, as soluções organizacionais implementadas, como exemplos destes mecanismos de adaptação identificados na prática, e o padrão de inovações resultantes.

Quadro 22 – Ações, soluções organizacionais e resultados da fase 3 - “*Integrando novos modelos de negócio – Open banking*”

Mecanismos de adaptação	Soluções organizacionais	Resultados
- Alinhamento e realinhamento de estratégias	<ul style="list-style-type: none"> - Alinhamento da estratégia com as exigências do regulador (fases do <i>open banking</i> e prazos); - Criação de uma estratégia própria de atuação no contexto do projeto, dividida em três áreas: regulatório, negocial e operacional; - Posicionamento estratégico em busca de uma identidade digital para a empresa no âmbito do <i>open banking</i>. 	<p>Inovações em produtos / serviços, processos, de posição e paradigma, sendo em grande parte nos níveis incremental e de arquitetura. (FRANCIS e BESSANT, 2005; O'REILLY e TUSHMAN, 2016; SMITH e TUSHMAN, 2005).</p>
- Ações com impacto na transformação de práticas	- Aprendizagem para atuação nos modelos <i>BaaS</i> (banco como serviço) e <i>BaaP</i> (banco como plataforma), de forma integrada à operação da empresa.	
- Ações com impacto na transformação cultural	<ul style="list-style-type: none"> - Formação de parcerias com outros <i>players</i> para novos negócios. - Visão de <i>open finance</i>; - Ações de capacitação – divulgação do tema para todas as áreas. 	
- Ações para resolução de tensões	<ul style="list-style-type: none"> - Formalização de estruturas específicas; - Integração do tema à operação da empresa por meio de ações coordenadas; - Papel da liderança na priorização e conciliação de demandas em <i>exploration</i> (busca por novas formas de atuação e 	

	conhecimentos) e <i>exploitation</i> (processo de integração e internalização dos conhecimentos)	
--	--	--

Fonte: Elaborado pela autora.

4.5. Categorias transversais: mecanismos de adaptação e soluções organizacionais

As categorias “*alinhando e realinhando estratégias e práticas*”, “*transformando práticas na organização*”, “*transformando a cultura na organização*” e “*percebendo e resolvendo tensões*” foram consideradas transversais ao processo de transformação digital pois foram identificadas como mecanismos de adaptação comuns a todas as fases analisadas. Essas categorias refletiram os mecanismos de adaptação e as soluções organizacionais implementadas na prática, que foram se modificando ao longo do tempo pelo encadeamento de ações, desde a fase inicial “*movendo a organização para o digital*”, passando pela fase “*construindo um ambiente de inovação em toda a organização*” e chegando à integração do modelo *open banking*.

Ao longo da descrição das categorias e das variações de cada dimensão resultante que caracterizaram as diferentes fases do processo, foram sendo exemplificados os mecanismos e as soluções organizacionais implementadas, bem como os principais resultados que levaram à organização à cada fase subsequente. O esforço para o alinhamento e realinhamento de estratégias mostrou-se um comportamento recorrente, acompanhando as mudanças no ambiente e conseqüentemente no posicionamento da empresa, na priorização de temas e na alocação de recursos para *exploration* e *exploitation*.



Ao criar novas estruturas para a inovação, adotar novas práticas e novas formas de organização do trabalho, notou-se um caráter transformacional desses processos na organização ao longo do tempo, refletindo uma mudança de estado, que não retorna ao padrão anterior, como um padrão evolutivo dessas práticas. As tensões entre *exploration* e *exploitation* (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), também se mostraram recorrentes. Os mecanismos de adaptação e soluções organizacionais mostraram um caráter dinâmico ao longo de todo o processo, evoluindo com as experiências e o aprendizado da organização.

A visão de paradoxo explica que, na complexidade da vida organizacional, as tensões entre *exploration* e *exploitation* são persistentes, e que nesta condição as duas dimensões de atividades são inter-relacionadas, articulando-se em um estado de equilíbrio dinâmico (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). Essas tensões podem se apresentar temporariamente resolvidas, pelos mecanismos que a organização implementa, porém

persistem ao longo do tempo, reaparecendo em estágios posteriores (SCHAD et al., 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018), conforme identificado ao longo das fases analisadas nesta pesquisa.

As categorias transversais emergentes, neste caso, representam tais mecanismos, como soluções organizacionais que foram sendo modificadas ao longo do tempo para resolução das tensões entre *exploration* e *exploitation*. O quadro 23 apresenta os dados representativos que embasaram as categorias transversais, além dos exemplos já citados na análise da variação de cada dimensão resultante.

Quadro 23 – Categorias transversais: processos comuns a todas as fases

Categoria	Dados representativos	Dimensões agregadas
<p>Alinhando e realinhando estratégias e práticas</p>	<p>“O momento agora exatamente de avaliar os impactos dessa mudança e fazer os ajustes necessários para que esse crescimento orgânico ocorra de uma forma mais estruturada e sustentável.” (E02)</p>	<p>Fase 1 - Movendo a organização para o digital</p> <p style="text-align: center;"></p>
	<p>“E aí foi quando deixamos de ter o programa aberto, com várias frentes para ser uma frente somente de corporate venture capital, isso no final de 2019.” (E09)</p>	
	<p>“Contudo, existem movimentos de criar condições para que o banco todo caminhe em um sentido único, que a gente tenha um norte para as ações de inovação, aí eu posso citar a construção da tese de inovação que é um documento corporativo que direciona os esforços de inovação da empresa com foco nos objetivos estratégicos e com uma perspectiva temporal de curto-médio-longo prazo e que dá um certo sentido às iniciativas que estão sendo apresentadas nesse momento. A gente tem um esforço grande acontecendo para que a gente possa posicionar o banco no ecossistema de inovação de um ponto de vista amplo.” (E02)</p>	
<p>Transformando práticas na organização</p>	<p>“Nesse movimento do Labbs aconteceram outros movimentos paralelos (...), na época, na unidade de governança de tecnologia, muitos funcionários por conta própria começaram a estudar metodologia ágil, estratégias e ferramentas de design thinking e a própria unidade criou uma célula que era disseminadora e rodava, promovia esses workshops para disseminar esse conhecimento. A universidade corporativa também entrou nesse movimento, então disponibilizou muitos conteúdos, criou formas para que a gente pudesse trocar ideias sobre essas outras metodologias que não eram comuns dentro do banco e a medida que elas foram sendo bem sucedidas houve uma demanda em larga escala por esse tipo de conhecimento. Então a gente conseguiu de uma célula muito pequena, com algumas dezenas de pessoas, reproduzir com o apoio da liderança localizada, expandir esse conhecimento e essa mentalidade para centenas de pessoas e a partir de uma centena de pessoas a gente conseguiu convencer a estrutura tradicional de que esse era um modelo vitorioso e as próprias unidades começaram a desenvolver isso, chamando esses funcionários que participaram desse movimento inicial, para liderarem esse processo de conversão e ativação e de utilização dessas estratégias dentro das unidades. Então foi assim que aconteceu, esse pessoal começou a aprender a usar e disseminar e isso foi avançando até que alcançou níveis corporativos.” (E01)</p>	<p>Fase 2 - Construindo um ambiente de inovação em toda a organização</p> <p style="text-align: center;"></p> <p>Fase 3 - Integrando novos modelos de negócio – Open banking</p>
	<p>“E a gente precisou aprender o que era, e com isso veio conhecimento sobre o que são métodos ágeis, e a gente passou a adotar o método ágil na gestão dos projetos, então construir uma agência ou desconstruir uma agência, ou construir uma unidade nova para o banco, ou qualquer coisa de infraestrutura, passou a contar com método ágil na gestão desse projeto, a gente usava muito a visão de projeto e de processo, e a gente passou a priorizar, adotar nos priorizados, nos urgentes, método ágil. Então isso foi uma mudança muito grande de paradigma.” (E11)</p>	

<p>Transformando a cultura na organização</p>	<p>“(a parceria com a Startup Farm) foi um modelo muito interessante contratado, (...) foi um momento de aprendizado, foi uma ideia muito legal, muito grande, (...) uma forma até mesmo de aculturação da empresa, então você desde o processo de aceleração, de busca de startups, você tem a mentoria dessas startups, onde você tem capacidade de gestores para prestar essa mentoria, então isso traz para o processo de aculturação da empresa, você tem um processo de trazer essas empresas para falar dentro do banco e até mesmo com a possível internalização desses processos para dentro da empresa.” (E06)</p>	
	<p>“Então, isso está ficando mais fácil para as pessoas entenderem por que elas estão fazendo as coisas. Isso tem sido fantástico. (...) eu acho que essa injeção de ânimo mesmo nas pessoas, ela pode vir muito de uma estratégia clara, definida, bem disseminada, bem compartilhada. E a inovação, ela já não é um silo, uma caixinha. A inovação, ela tem tudo isso que a gente está fazendo.” (E07)</p>	
	<p>“(...) mas existe uma coisa, que eu comecei a perceber dentro desse movimento, que acelera a mudança de cultura que a gente falava que poderia implodir, o movimento de implosão, que são os movimentos (culturais) mesmo e eles não necessariamente precisam acontecer de forma coordenada. (...) isso permitiu muito a manifestação cultural dentro da empresa, (...) eu começava a perceber que quando esses movimentos que você tinha pessoas que participavam de mais de um movimento começavam a se conectar, essa fagulha que vinha de cima e de baixo, ela ia acender esses movimentos e essa estrutura iria implodir para renascer uma nova estrutura.”(E06)</p>	
	<p>“Um dos movimentos que eu acho mais interessantes e mais didáticos do banco e também isso fica explícito em algumas dessas cartilhas que a gente vê por aí é quando se fala assim: crie uma estrutura de choque, é o processo de transformação cultural vinculado à transformação digital e aí você cria um ambiente de choque dentro da organização para estimular essa mudança e deixa com que o crescimento desse modelo ocorra de forma orgânica, esse movimento de choque do banco foi a criação da diretoria de negócios digitais.” (E02)</p>	
<p>Percebendo e resolvendo tensões</p>	<p>“(...) porque a gente tem um legado, a gente tem todo o esforço de se manter, a gente essa heterogeneidade de clientes que é ainda a pessoa que vai até a agência, que não interage com o computador, que não acessa a internet, então fica muito mais complexa a nossa mudança e nesse contexto que vem a importância de a gente ter essa visão ambidestra: ao mesmo tempo executar, que eu executo e continuo fazendo porque essa é minha fonte de receita e ao mesmo tempo pesquisar coisas novas, não é que o banco nunca tenha feito, mas agora precisa ser mais ágil, a gente passava dois, três anos desenvolvendo um produto, dois ou três anos hoje é um ciclo de vida de um produto.” (E03)</p>	
	<p>“(...) a gente tem quase que uma situação de desequilíbrio permanente com esse conflito de interesses entre manter o posicionamento de defesa para manter o que sustentou a empresa, em tese, até hoje em termos de posicionamento de mercado e para criação de uma empresa com o viés mais moderno baseado em inovações que vão gerar essa sustentabilidade no longo prazo.” (E02)</p>	

	<p><i>“(…) é uma dualidade entre: quero práticas de inovação, mas não tenho disponibilidade para ceder, para dar um suporte. Do tipo: reserva um tempo X por semana, um tempo X da carga horária, para realmente poder ficar imerso nisso. Parece que, é como se fosse cobrado em um cenário que, ele fosse tão multitasking, que pudesse alternar rapidamente de um trabalho para outro. Então, foi uma situação que eu vivenciei, que eu acho que ela ainda existe. Mas no geral, eu tenho visto com bons olhos a multiplicação de diversas iniciativas em outras áreas.” (E08)</i></p>	
--	---	--

Fonte: elaborado pela autora.

4.5.1 Alinhando e realinhando estratégias e práticas

Tal como demonstrado em cada uma das fases identificadas nesta pesquisa, a organização adota um modelo de estratégia corporativa em que cada unidade estratégica tem autonomia para desenvolver iniciativas para compor um portfólio de inovação, contemplando preferencialmente os três horizontes de inovação – central, adjacente e transformadora, no modelo de avaliação adotado pela empresa. Anualmente é feito um planejamento estratégico em cada unidade, que é acompanhado e revisto periodicamente. Esse processo é caracterizado nas falas de E01, E07 e E14:

“O conselho diretor define traços macro para onde ele quer que o banco vá, então a gente tem direcionamentos de melhorar a experiência do cliente, aumentar rentabilidade e as unidades são responsáveis por falar: como é que eu melhora a experiência do cliente? Oferecendo novo produto no novo canal, criando um novo produto que atenda uma necessidade ou uma dor x, então cabe às áreas entenderem dentro da área de especialidade de cada uma delas, como é que elas vão fazer para atender esse objetivo macro de aumentar a rentabilidade, de melhorar a satisfação do cliente, de você diminuir o esforço do cliente, diminuir o esforço do funcionário e aí cabe a unidade que é especialista no assunto desenhar quais vão ser as ações que as iniciativas que ela vai adotar para cumprir esse objetivo macro, então o conselho diretor não me manda criar um app, o conselho diretor me manda criar uma nova estratégia para melhorar a satisfação do cliente e melhorar o NPS do banco. E cabe a nós dizer assim: vou melhorar o NPS como? Vou lá conversar com o cliente e o cliente me diz: tenho problemas com a gestão de senhas porque se eu perder minha senha eu não consigo operar então, eu preciso de uma forma melhor de recuperar minha senha e aí você vai, uma iniciativa é melhorar as senhas. Então, cabe às unidades estratégicas desenvolverem seus planos específicos e dentro de um planejamento das unidades a gente atender esses grandes indutores”.
(E01)

“Eu entendo que depende muito da alta administração, ela traça claramente qual é o propósito do banco, eu entendo que a gente conseguiu mudar a forma como os vice-presidentes, que é o nosso suporte, construíam a estratégia, porque eles iam lá no balance (score card) e colocam 25 mil objetivos com 465 mil indicadores, e ninguém dá conta. Então, o fato de eles terem enxugado o balance e ter nove objetivos, aquilo já foi um ganho absurdo, porque agora está claro, você sabe o que você tem que fazer. A implementação dos OKRs, eu acho que está trazendo isso também. Esse desdobramento da estratégia está ficando mais claro para o cara que está na ponta, o cara da rede, o analista que está aqui desenvolvendo código e não sabe para quem ele está fazendo aquilo. Então, está ficando mais claro para as pessoas o objetivo da sua atividade, por que é que você tem que entregar essa tarefa no prazo.” (E07)

“Tem dois pontos que a gente tem que trabalhar, por exemplo, amanhã eu tenho uma reunião com o time da estratégia, pra gente já começar a colocar no ATB (acordo de trabalho) das áreas, agora no segundo semestre, um indicador, então

esse é um dos pontos chaves, e logicamente, já existe essa conversa, porque a gente começa a ter todo um planejamento do banco, pra que minimamente esteja novamente na estratégia corporativa, e que isso volte nos planos de mercado, diretor, transversalmente a questão do open banking. Qual é o nosso objetivo aqui? o ideal é que a gente tenha OKRs, na linguagem que o banco está falando, das diversas áreas do banco, pra que a gente tenha OKRs específicos ali pra open banking, a gente coloca isso dentro do plano estratégico. Então assim, a forma que nesse momento a gente está trabalhando pra chamar as áreas para o jogo, é justamente esse planejamento que a gente montou, em conjunto com essas áreas do banco.” (E14)

Na prática, isso reflete um caráter dinâmico à estratégia, pelos diferentes mecanismos e soluções organizacionais que vão sendo modificados na medida que o desempenho possa ser melhorado, baseados na aprendizagem organizacional, em novos mecanismos para indução, na visão da liderança, ou mesmo pressionados por fatores externos, como mudanças no ambiente regulatório e competitivo. O alinhamento e realinhamento de estratégias e práticas ocorre em resposta a estas mudanças, dando um direcionamento ao processo de inovação, buscando combinar esforços em *exploration* e *exploitation* de forma dinâmica.

Nesta categoria destaca-se ainda o papel da liderança no suporte à execução de atividades em *exploration* e *exploitation*, pois é a partir do direcionamento estratégico dado à unidade, com foco em determinados temas ou ações tidos como mais relevantes no momento, para seleção e condução de iniciativas de inovação, que são determinadas as apostas estratégicas e as ideias a serem implementadas. Um termo bastante utilizado pelos entrevistados e que se associa a esta categoria é “*patrocínio*”. Isso reflete como, na prática, o incentivo da liderança torna-se relevante para o desenvolvimento e implementação de iniciativas dentro de uma orientação estratégica.

Essa visão vai ao encontro da proposta de O’Reilly e Binns (2019), que destacaram o papel da liderança em duas alçadas. Na primeira, no caso representada por diretores gerentes executivos, são esperadas características como empreendedorismo, capacidade de criação de uma visão atrativa, de lidar com a política organizacional, de reconhecer como e quando pivotar, e alavancar os recursos da organização. Na segunda, representada por gerentes de soluções e coordenadores de processos estratégicos, há uma necessidade de gerenciamento das tensões inerentes à execução de tarefas concorrentes, com diferentes prazos, habilidades, estruturas, métricas e cultura (O’REILLY e BINNS, 2019). Assim, o papel que a liderança assume é o de facilitar o alinhamento entre estratégia, estrutura, cultura e processos, com foco ambidestro (TUSHMAN e O’REILLY, 1996).

4.5.2 Transformando práticas na organização

Esta categoria reflete que a partir da adoção de novas práticas de inovação, os processos saíram de um padrão e foram para outro, transformando-se de forma que não retornaram ao padrão inicial. Com isso, há um padrão evolutivo e adaptativo de aprendizagem. As ações tidas como “novas práticas de inovação” impactaram esse processo de transformação de práticas, em que a empresa foi buscando novas formas de trabalho, como a adoção de métodos ágeis nas unidades estratégicas, criando novas estruturas formais e informais para inovação, como grupos de trabalho, equipes multidisciplinares, projetos de nível 1 e laboratório de experimentação, permitindo a integração de conhecimentos externos, por meio de *benchmarking*, consultorias, treinamentos e interações no ecossistema.

Consequentemente, a transformação das práticas foi impulsionando uma transformação cultural na empresa, pela internalização de práticas multidisciplinares, especialmente de *design*, como mecanismo adaptativo e de aprendizagem organizacional, expandindo assim a capacidade de inovação. Outras práticas que impactaram a construção de uma cultura mais voltada à inovação foram a experimentação com foco em intraempreendedorismo e as práticas de inovação aberta, como programa de aceleração de *startups*, e a busca por interações com o ecossistema, conforme exemplificado na fala de E02:

“(...) aí a gente vai ter um trabalho de refinamento, por isso que a gente precisa habilitar a empresa para aprender a trabalhar com experimentação.” (E02)

A partir desta análise, notou-se, em uma visão processual, um encadeamento dos mecanismos de adaptação que permitiram a coexistência de *exploration* e *exploitation* e que foram responsáveis por mudanças nesse balanceamento ao longo do tempo. A partir do alinhamento e realinhamento estratégico, a unidade estratégica e suas equipes têm um direcionamento sobre “o que deve ser feito”. Na sequência, a liderança média busca formas de viabilizar a execução da estratégia, o que dependendo dos recursos necessários, como estrutura, tempo e orçamento, nem sempre é um processo trivial.

Esse esforço representa a busca sobre o “como fazer”, sendo necessária a adoção de novas práticas muitas vezes, pois as demandas a serem resolvidas também mostram-se diferentes do padrão aprendido com o passar do tempo. Consequentemente, a adoção de novas práticas impactou na transformação cultural da organização, distanciando-se do *status quo* e adotando novos padrões de comportamento, resolução de problemas e criação de soluções, em um processo de caráter evolutivo.

4.5.3 Transformando a cultura na organização

Com o processo de transformação digital, que impactou a todas as áreas da organização em determinado grau, a transformação da empresa foi sendo fundamentada na transformação cultural, pela adoção de métodos ágeis, de formas diversas de estruturação do trabalho em equipes, e da ressignificação da utilização de dados. A exemplo disto, E07 comentou:

“Então, a Sala Oito nasceu muito com esse propósito de fomentar e de estimular a transformação digital no banco. Com relação à transformação cultural, ela foi imprescindível. Depois disso, a gente viu uma explosão de salas ágeis na empresa como um todo, em todas as diretorias, e também a validação de um novo método de trabalho, que era a aplicação de metodologias ágeis.” (E07)

Nesta categoria, destacam-se também as ações de capacitação para funcionários, com a oferta de mais de 1200 cursos nas áreas de *data science*, *DevOps*, *user experience* e *design*, *mobile*, inovação e gestão, programação e *front-end*, que se somaram aos cursos e trilhas de transformação digital já disponibilizados pela universidade corporativa. Além disso, a empresa também investiu na formação acadêmica de seus funcionários, por meio de bolsas de estudo para graduação e pós-graduação.

Como um exemplo prático, quanto à inteligência analítica, o banco X tem direcionado esforços para consolidação da cultura analítica em toda a organização. Para isso, vem desenvolvendo várias ações para ampliação do conhecimento sobre ciência de dados e geração de valor por meio de iniciativas analíticas alinhadas aos temas estratégicos com maior potencial de impacto na experiência dos clientes, maximização do resultado e sustentabilidade.

Da mesma forma que as práticas são transformadas, indo de um padrão a outro ao longo do tempo, a cultura da empresa seguiu a mesma trajetória de transformação, com um caráter evolutivo. Esse processo mostrou-se como um mecanismo de adaptação, no sentido que permitiu à organização avançar quanto à busca por novas formas de resolver as tensões para a prática e *exploration* e *exploitation* simultaneamente, essenciais ao processo de transformação digital em um contexto ambidestro.

Ao longo da descrição das variações de cada dimensão foram identificados diferentes mecanismos de adaptação e soluções organizacionais dentro da transformação cultural capazes de alterar o balanço entre *exploration* e *exploitation*. Na mesma linha de Gonzalez e De Melo (2018), esta pesquisa apontou fatores contextuais que impactaram a prática de inovação por meio de *exploration* e *exploitation* em termos de conhecimento, incluindo suporte da liderança e cultura de aprendizado.

Tushman e O'reilly (1996) definiram a ambidestria como uma habilidade para perseguir simultaneamente inovações incrementais e descontínuas, mantendo múltiplas estruturas, processos, e culturas dentro de uma mesma organização. Essa definição vai ao encontro dos achados desta pesquisa, em que novas estruturas descentralizadas foram sendo criadas para a inovação ao longo do tempo, em diferentes formatos e níveis de formalidade, novas práticas foram sendo agregadas aos processos e conseqüentemente diferentes subculturas foram resultando destas adaptações, com diferentes focos e papéis em uma perspectiva ambidestra, transformando a cultura da organização de forma ampla.

4.5.4 Percebendo e resolvendo tensões

Ao longo das três fases do processo analisado nesta pesquisa foram identificadas tensões similares na execução simultânea de *exploration* e *exploitation*, em torno da alocação de recursos para cada tipo de atividade, do conflito entre a visão de curto prazo *versus* longo prazo e da estabilidade *versus* adaptabilidade nos processos (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Além disso, ficou evidente a persistência destas tensões ao longo do tempo, caracterizando-se como um paradoxo na vida organizacional (SCHAD et al., 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018). Porém, algumas particularidades no caso emergiram dos dados, contribuindo para uma maior compreensão sobre como as tensões foram percebidas e resolvidas na organização.

A partir do reconhecimento das tensões, a interpretação e o posterior gerenciamento correspondem a etapas cíclicas da gestão organizacional (BIRKINSHAW et al., 2016), uma vez que há um processo de resolução de um conjunto de tensões, ocorrem mudanças no contexto e isso gera um novo conjunto de tensões, em uma relação dinâmica que persiste ao longo do tempo. Como formas de resolução, destacam-se o papel dos líderes e indivíduos em acomodar tais tensões, além da capacidade ambidestra como um sistema de gerenciamento de tensões múltiplas (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

No que se refere à percepção das tensões, os níveis de análise apresentam diferenças entre si. No nível organizacional, as tensões são percebidas com maior ênfase quanto à alocação de recursos, em que dado um direcionamento estratégico em resposta às mudanças no ambiente, a decisão pela criação de estruturas formais para a inovação, como um mecanismo de adaptação, se dá nesse nível.

No nível das unidades estratégicas e suas respectivas gerências, enquanto equipes de trabalho, as tensões concentram-se, além da alocação de recursos nas decisões sobre a divisão de tarefas e as escolhas para priorização de determinadas demandas em detrimento de outras, na tensão entre a visão de curto prazo *versus* longo prazo. Os mecanismos de indução e mensuração de resultados ou entregas são, essencialmente, focados no curto prazo. A noção de estabilidade *versus* adaptabilidade mostra-se diretamente ligada aos prazos estimados para retorno das iniciativas de inovação. Processos mais estáveis baseados em *exploitation* tendem a oferecer retornos mais previsíveis e em menos tempo, em comparação a processos em constante adaptação para *exploration*, que tendem a ter retornos mais incertos (MARCH, 1991; TUSHMAN e O'REILLY, 1996; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Assim, investir recursos para projetos de longo prazo se torna um desafio paradoxal para as lideranças nesse nível do processo decisório, como diretores, gerentes executivos, gerentes de soluções e coordenadores de processos estratégicos. A partir desta percepção, os *trade-offs* ocorrem em níveis individuais, sendo líderes médios ou funcionários responsáveis pela execução das tarefas, que distribuem o tempo e os recursos disponíveis entre atividades de *exploration* e *exploitation*, visto que ambas são necessárias de forma interdependente para a produção de resultados. São decisões focadas em “*como fazer*”, baseadas em um direcionamento estratégico mais amplo.

Esta visão vai ao encontro dos achados de Papachroni, Heracleous e Paroutis (2016), que destacaram as interpretações dos atores sobre essas tensões, influenciadas pela orientação estratégica e nível organizacional, como responsáveis por moldar a forma como lidam com estas tensões. Os autores identificaram que as tensões surgem, em diferentes grupos, a partir de mudanças organizacionais, que diferentes conceitualizações das tensões apresentam-se em diferentes níveis, baseadas no nível organizacional e na orientação estratégica.

4.6 Modelo teórico explicativo do processo

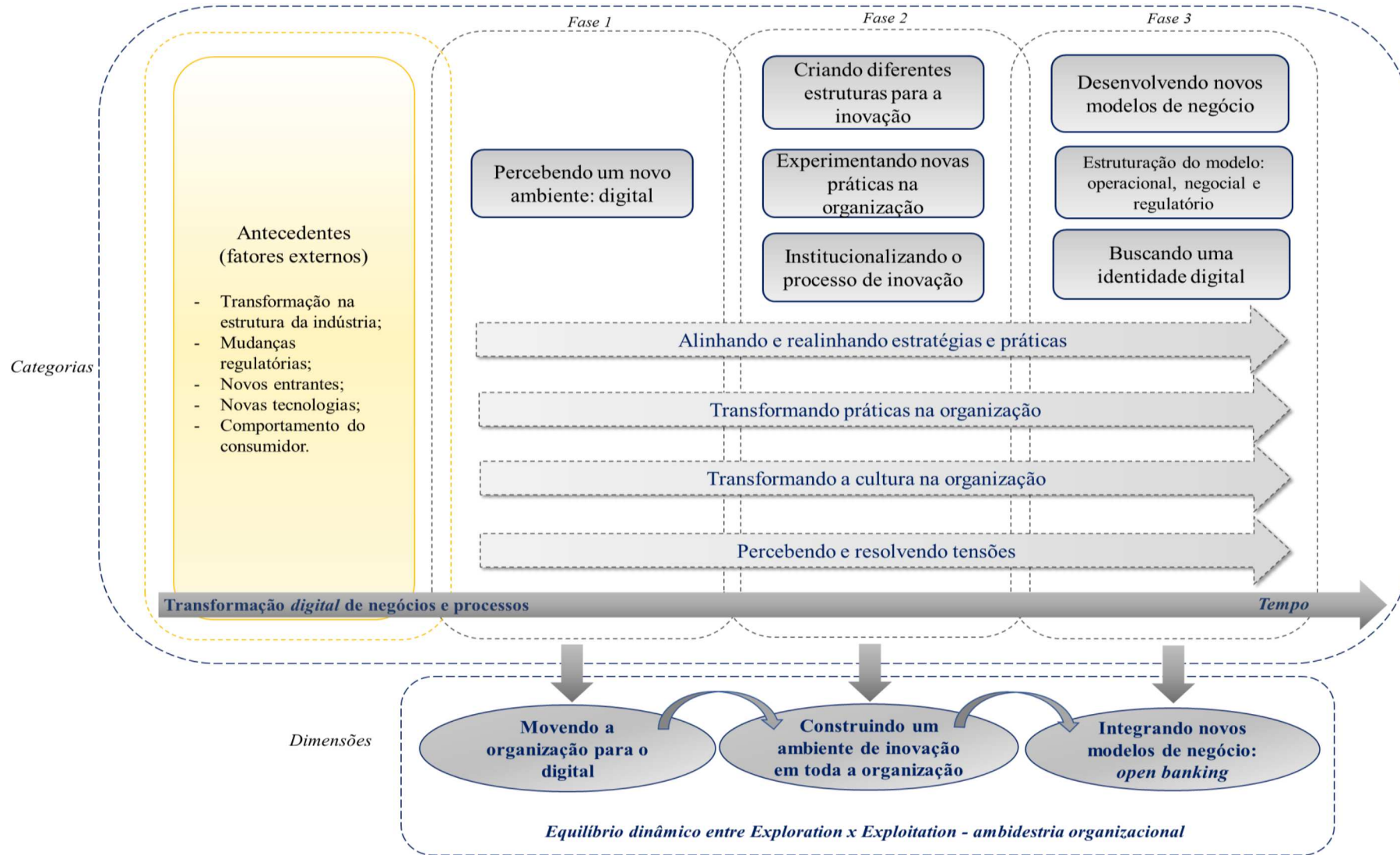
A figura 28 apresenta o esquema emergente a partir dos dados analisados e discutidos neste capítulo. Neste caso, pela aplicação de uma pesquisa de abordagem qualitativa de processo, baseada no método “*Gioia*”, foram evidenciadas as relações dinâmicas entre os conceitos que emergiram a partir da observação prática (GEHMAN et al., 2017), expressos no esquema explicativo como categorias.

As categorias emergentes e as dimensões resultantes em cada fase são apresentadas em uma sequência processual, conectando as categorias e dimensões em uma narrativa explicativa

do processo ao longo do tempo. Cabe destacar que os limites entre as ações das fases 1, 2 e 3 não se mostraram precisos, havendo alguma sobreposição entre algumas ações e a mudança de fase, conforme retratado pelas linhas pontilhadas que delimitam cada fase.

Assim, compreender e interpretar dados caracterizou-se como um processo criativo (POZZEBON et al., 2011). Pelo método de teoria fundamentada, as contribuições teóricas relatadas na seção subsequente surgiram a partir da observação das relações entre os conceitos que apoiaram a compreensão dos fenômenos, demonstrando as relações dinâmicas entre os conceitos emergentes (GEHMAN et. al., 2017).

Figura 28 – Modelo teórico explicativo do processo



Fonte: elaborado pela autora.

4.7 Contribuições da Pesquisa

Nesta seção são apresentadas as contribuições teóricas e gerenciais desta tese. De acordo com Strauss e Corbin (2008) no centro do processo de teorização está a interação entre induções, pela derivação de conceitos, propriedades e dimensões a partir dos dados e deduções, pela criação de hipóteses sobre as relações entre os conceitos, que gera proposições. Sendo assim, uma teoria é mais do que um conjunto de resultados. Consiste em uma explicação lógica para um determinado fenômeno, ainda segundo os autores:

“Teoria denota um conjunto de categorias bem desenvolvidas (ex.: temas, conceitos) que são sistematicamente inter-relacionadas através de declarações de relação para formar uma estrutura teórica que explique alguns fenômenos relevantes (...).” (STRAUSS e CORBIN, 2008, p.30)

A contribuição teórica se origina a partir de pesquisas adicionais, que ampliam o conhecimento sobre determinado fenômeno, validando e acrescentando conceitos ou hipóteses à conceitualização original (STRAUSS e CORBIN, 2008). Com a identificação de uma lacuna teórica a ser preenchida, no processo inicial dessa pesquisa, abriu-se a possibilidade de acrescentar elementos à teoria estabelecida, ampliando seu poder explicativo e contribuindo para a construção do conhecimento.

Retomando a lacuna de conhecimento que deu origem à questão de pesquisa explorada neste estudo, ao investigar quais são os mecanismos que permitem às empresas ajustar seus níveis de *exploration* e *exploitation*, frente às mudanças ambientais e contextuais (WILDEN et al., 2018), buscaram-se respostas para uma melhor compreensão sobre como o balanço entre *exploration* e *exploitation*, enquanto dimensões da atividade organizacional que resultam em diferentes tipos de inovação, em uma perspectiva ambidestra, é alterado ao longo do tempo. Somado a isso, a investigação se deu em uma empresa de serviços, identificando ainda quais são os fatores capazes de alterar esse equilíbrio.

A partir deste processo de investigação, com base em dados indutivos, originaram-se algumas contribuições que se somam ao conhecimento sobre organizações ambidestras. Em complemento, analisar os mecanismos adaptativos e as soluções organizacionais, como conceitos emergentes dos dados, capazes de alterar o balanço entre *exploration* e *exploitation* nas organizações, em uma perspectiva paradoxal, significa analisar como essas organizações desenvolvem a capacidade ambidestria. Essa análise também gerou contribuições gerenciais, visto que a implementação da ambidestria mostra-se ainda como um dos principais desafios da gestão (AHMADI et al., 2017), principalmente com foco em inovação.

4.7.1 Contribuições Teóricas e Proposições

O conhecimento sobre organizações ambidestras vem sendo construído com base em análises sobre a natureza das relações entre *exploration* e *exploitation* (MARCH, 1991; ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009; CAO, GEDAJLOVIC e ZHANG, 2009; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016), sobre os modelos de implementação da ambidestria (TUSHMAN e O'REILLY, 1996; GIBSON e BIRKINSHAW, 2004, SIMSEK, 2009, O'REILLY e BINNS, 2019), como mecanismos que permitem a acomodação das tensões geradas pela coexistência destas duas dimensões de atividades nas organizações (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), e com base nos resultados gerados: inovações com diferentes graus de impacto (TUSHMAN e O'REILLY, 1996), desempenho superior, crescimento e sustentabilidade dos negócios (HE e WONG, 2004; GIBSON e BIRKINSHAW, 2004).

O que a teoria ainda busca saber, ao analisar a relação entre *exploration* e *exploitation* para a construção da capacidade ambidestra, é quais são os mecanismos que permitem às empresas ajustar seus níveis de *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo, frente ao dinamismo ambiental, às mudanças nas formas organizacionais e de gestão (WILDEN et al., 2018; BIRKINSHAW, ZIMMERMAN e RAISH, 2016; PIAO e ZAJAC, 2016). Segundo Tushman e O'Reilly (1996) os padrões de evolução organizacional, frente ao dinamismo ambiental, não são únicos, e o desafio adaptativo fundamental enfrentado pelas empresas reside em explorar suficientemente tanto novos recursos e capacidades (*exploration*) quanto recursos e capacidades existentes (*exploitation*), de forma simultânea (MARCH, 1991).

Assim como destacaram Mehrabi, Coviello e Ranaweera (2019), questões como “*é benéfico ter níveis combinados mais altos de exploration e exploitation? Ou devem ser equilibrados? Quais fatores internos e externos podem influenciar essas duas formas de ambidestria?*”, referentes à análise da interação entre *exploration* e *exploitation* seguem dando origem a lacunas de conhecimento. Como uma forma de categorizar os avanços no conhecimento gerados por esta tese, retomam-se os objetivos específicos propostos. Estes objetivos endereçaram a análise em tópicos para a construção de uma resposta ao objetivo geral do estudo, que consistiu em analisar como o balanço entre *exploration* e *exploitation* é alterado ao longo do tempo quais são os fatores que alteram esse equilíbrio, em linhas gerais.

Com base no primeiro objetivo específico, analisou-se, inicialmente, como se constituem as dimensões *exploration* e *exploitation* no caso analisado, bem como a natureza de suas interações ao longo do tempo. Nas três fases analisadas ao longo do processo de

transformação digital, seguiu-se uma lógica de aproximação com as delimitações propostas pela literatura, que considera *exploration* como um conjunto de atividades voltados à construção de novas competências e à uma nova base de conhecimentos, variação, experimentação, distanciando-se do *status quo*, e *exploitation* como um conjunto de atividades com foco em eficiência e estabilidade (MARCH, 1991; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010).

Porém, a partir da observação prática, essa delimitação torna-se imprecisa, exigindo a adoção de critérios para viabilização da análise, como parte do processo de pesquisa. A visão de que essa delimitação depende do contexto, variando também de acordo com o nível de análise (indivíduo, equipe, unidade de negócios ou organização), pela própria característica das atividades atribuídas e executadas em cada nível, em diferentes arranjos organizacionais possíveis, impacta diretamente na forma como são evidenciadas as mudanças no balanço entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo.

Essa visão apoiou-se, especialmente, na condição de que *exploration* e *exploitation* mostraram-se como processos inter-relacionados ou complementares, em uma lógica de que a exploração e a internalização de novos conhecimentos, como no caso da integração de novos modelos de negócios em um novo contexto de atuação como banco aberto, só foram possíveis quando relacionadas à base de conhecimento existente na empresa (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). Como já explorado na literatura, essa delimitação pode estar na orientação estratégia, que determina um portfólio de inovação mais voltado a *exploration* ou *exploitation* (TUSHMAN e O'REILLY, 1996), na alocação de recursos com base na visão de curto prazo *versus* longo prazo (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), na forma com que a liderança estimula uma dimensão de atividades ou outra, ou mesmo nos diferentes mecanismos de aprendizagem (MARCH, 1991).

A exemplo disso, no caso analisado, observou-se no nível organizacional que atividades em *exploitation*, além de sustentarem o modelo tradicional de atuação, com foco em eficiência operacional (ANDRIOPOULOS e LEWIS, 2009; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), melhoria da experiência do cliente pela integração de novas tecnologias e melhoria de processos que impactam essa experiência, ofereceram suporte para a integração do modelo digital de atuação, visto como uma forma de *exploration* nas fases iniciais. Essa integração foi suportada por uma base de conhecimento existente, oferecendo as estruturas e os processos como meios para a internalização de novos conhecimentos e para a institucionalização destes novos processos. Essa forma de interação identificada robustece a ideia de inter-relação entre as duas dimensões, que se reforçam mutuamente ao longo do tempo (HE e WONG, 2004; WANG e LI, 2008, LUBATKIN et al., 2006; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016), pela

construção de uma sinergia entre elas (RAISH e BIRKINSHAW, 2008; SIMSEK et al., 2009; PIAO e ZAJAC, 2016).

Essa compreensão inicial sobre a delimitação e a interação entre *exploration* e *exploitation* no caso analisado contribui para a redução da lacuna de conhecimento apontada por Wilden et al. (2018), Birkinshaw, Zimmerman e Raish (2016) e Piao e Zajac (2016) abrindo, a partir da identificação de um padrão de comportamento, a possibilidade para a observação dos mecanismos implementados para facilitar essa interação, e que permitiram à empresa o ajuste contínuo de *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo, em resposta às mudanças no ambiente interno e externo. A partir destas considerações, emerge a proposição (P)1:

Proposição (P)1: A visão sobre as mudanças no balanço entre exploration e exploitation ao longo do tempo em uma organização é dependente dos critérios de delimitação entre as duas dimensões, que variam conforme o contexto e o nível em análise.

Os achados a partir deste caso corroboram com a visão de D'souza, Sigdyal e Struckell, (2017), visto que nesta análise evidenciou-se a necessidade de contextualização das atividades de *exploration* e *exploitation* de forma relativa, com base na dinâmica do mercado, além de fatores internos. Assim, o balanço entre *exploration* e *exploitation* não assume necessariamente uma combinação ideal ou predeterminada em um comportamento organizacional ambidestro, com foco em inovação. Esse balanço foi sendo influenciado por múltiplos fatores e adaptado com base em diferentes mecanismos, demandando uma gama de novas soluções organizacionais ao longo do tempo, inclusive em diferentes combinações nas diversas áreas da empresa, como respostas estratégicas às mudanças no ambiente.

Essa gama de novas soluções organizacionais, capazes de moldar o balanço entre *exploration* e *exploitation* emerge em resposta às mudanças nos ambientes externo e, consequentemente interno. O dinamismo ambiental caracteriza-se por mudanças tecnológicas, variações nas preferências do cliente, mudanças na demanda de produtos e imprevisibilidade da mudança (JANSEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2006), e é considerado um dos indutores da inovação ambidestra (SOTO-ACOSTA, POPA e MARTINEZ-CONESA, 2018). Forças ambientais são determinantes tanto para a elaboração quanto para os resultados de estratégias de inovação (JANSEN, VERA e CROSSAN, 2009).

Adicionalmente, esse exame ao longo de um período mostra-se relevante para a análise do balanço entre *exploration* e *exploitation* (PUTNAM, FAIRHURST e BANGHART, 2016,

CAMPANELLA et al., 2020), com base na visão do paradoxo, que considera as mudanças nesse balanço como persistentes ao longo do tempo (SMITH e LEWIS, 2011), pela construção de competências e capacidades, ou pelo impacto da velocidade das mudanças na base de conhecimento. Esses aspectos são considerados dependentes de trajetória são associados à construção da capacidade ambidestra (JENSEN e CLAUSEN, 2017), bem como à inovação em *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). A partir destas observações emerge a proposição (P)2:

Proposição (P)2: O balanço entre exploration e exploitation é alterado com base na velocidade das mudanças no ambiente competitivo, sejam elas impulsionadas pela dinâmica competitiva, por novas trajetórias tecnológicas, ou por fatores contextuais, gerando diferentes combinações ao longo do tempo nas organizações.

Quanto ao segundo objetivo específico, consistiu na análise sobre quais são as principais tensões percebidas nas interações entre *exploration* e *exploitation*, ao longo do tempo em uma empresa de serviços. Essa análise tomou como base a delimitação entre as duas dimensões caracterizada em cada uma das fases do processo, a natureza das interações, e as soluções implementadas, que permitiram a resolução das tensões inerentes, alterando o balanço entre *exploration* e *exploitation*, explicando como a ambidestria é alcançada na organização.

As tensões percebidas ao longo das três fases concentraram-se nos grupos já estabelecidos pela literatura: alocação de recursos, visão de curto prazo versus longo prazo e estabilidade versus adaptabilidade (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Em consonância com Papachroni, Heracleous e Paroutis (2016), a ambidestria foi percebida como um sistema de gerenciamento de tensões, implicando na presença simultânea de tensões múltiplas através dos níveis (indivíduos, equipes, unidades de negócio e organização). A combinação de estratégias de integração / separação na organização são mecanismos comuns para gerenciar tensões, em diferentes modos de balanceamento que coexistem dentro de uma única organização (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

Os mecanismos de adaptação e as soluções organizacionais empregados ao longo do tempo para a acomodação destas tensões concentraram-se em permitir um comportamento ambidestro, criando estruturas e condições para a gestão de *exploration* e *exploitation* (BIRKINSHAW et al., 2016). Na prática, as tensões foram percebidas e gerenciadas por diferentes mecanismos nos diferentes níveis (indivíduos, equipes, organização), como diferentes modelos de ambidestria implementados de forma simultânea na organização ou

mesmo na unidade estratégica. A possível coexistência de modelos diferentes de ambidestria em uma mesma organização já havia sido destacada por Papachroni, Heracleous e Paroutis (2016).

Nesse sentido, os achados dessa pesquisa permitem um avanço nessa compreensão, por encontrarem além de uma perspectiva dinâmica na separação estrutural, uma combinação entre os modelos de ambidestria na prática organizacional. A separação estrutural de *exploration* e *exploitation* (TUSHMAN e O'REILLY, 1996), baseou-se inicialmente uma visão estática, pela lógica de separação de demandas conflitantes, que são dissociadas e colocadas em unidades separadas para o alcance da ambidestria (HE e WONG, 2004; DE VISSER et al. 2010).

Porém, essa visão foi dando lugar a lógicas alternativas, como a ambidestria contextual (GIBSON e BIRKINSHAW, 2004; BIRKINSHAW et al., 2016; WINTERHALTER, ZESCHKY e GASSMANN, 2016; KNIGHT e PAROUTIS, 2017), pelo gerenciamento de tensões em uma única unidade, a ambidestria apoiada em processos de liderança, facilitada pela alta gestão (RAISH e BIRKINSHAW, 2008) e ambidestria sequencial (BOUMGARDEN, NICKERSON e ZENGER, 2012), em que as atividades são faseadas ao longo do tempo.

Essa evolução para uma visão dinâmica da ambidestria permitiu a interpretação das tensões como paradoxais (BIRKINSHAW et al., 2016), superando a visão simplificada em que predominava a polarização entre *exploration* e *exploitation*. Sendo as tensões entre *exploration* e *exploitation* persistentes ao longo do tempo, as duas dimensões mostram, por meio da inter-relação, um estado de equilíbrio dinâmico (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

No caso analisado, evidenciou-se ao longo do processo que os mecanismos de adaptação implementados como soluções organizacionais para a prática simultânea de *exploration* e *exploitation* criaram novos modelos de estruturas para a inovação. Essas estruturas foram se modificando ao longo do tempo, como respostas estratégicas às mudanças no ambiente, tanto em suas características quanto no nível de formalidade para sua constituição. Isso demonstra que, a separação estrutural para alavancar *exploration* pode ter um caráter dinâmico na prática, criando novas alternativas e arranjos capazes de alterar o balanço entre *exploration* e *exploitation*, por um determinado período, no nível organizacional ou da unidade estratégica.

Ainda com base nas observações do caso, no nível de uma unidade estratégica, como a diretoria de negócios digitais, por exemplo, como uma estrutura separada formal, criada para alavancar *exploration* para crescimento do modelo digital, quando observada a condição de inter-relação entre *exploration* e *exploitation* nas práticas para inovação, notou-se a utilização de soluções baseadas na ambidestria contextual, também conhecida como comportamental e

baseadas em liderança, simultaneamente, no nível das equipes e dos indivíduos dessa unidade. Na estrutura do projeto de nível 1 – *open banking* esse comportamento organizacional se repetiu, como um mecanismo de adaptação aprendido pela organização para a acomodação de *exploration* e *exploitation* como duas dimensões igualmente necessárias para o desempenho inovador (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016). Esses achados levam a proposição (P)3:

Proposição (P)3: O balanço entre exploration e exploitation é alterado pelos diferentes mecanismos de adaptação implementados como soluções organizacionais, que permitem diferentes combinações sinérgicas entre as duas dimensões ao longo do tempo.

O terceiro objetivo específico endereçou uma análise sobre quais são as soluções organizacionais para o alcance da ambidestria em uma empresa de serviços, tendo em vista as diferentes, estratégias, práticas e estruturas que permitem sua implementação com diferentes níveis de equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo, e que suportaram o alcance dessa capacidade. Ao longo das três fases do processo analisado, foram identificados diferentes mecanismos, como respostas estratégicas às mudanças no ambiente em transformação. Cabe destacar que dois conceitos centrais emergiram a partir dos dados e contribuíram, em maior grau, para a construção da teoria explicativa em relação ao processo: “*mecanismos de adaptação*” e “*soluções organizacionais*”.

“*Mecanismos de adaptação*” foi o rótulo dado ao conjunto de ações compreendidas como respostas estratégicas às mudanças no ambiente, tanto interno quanto externo. Esses mecanismos explicam como e porque o balanço entre *exploration* e *exploitation* mudou ao longo do tempo na organização, evidenciando uma relação processual entre eles, baseada em ambidestria. Já “*soluções organizacionais*” foi o rótulo dado ao conjunto de ações citadas ao longo do processo como exemplos de mecanismos de adaptação, demonstrando as formas de resolução das tensões entre *exploration* e *exploitation* na prática organizacional.

A figura 29 demonstra a relação entre estes conceitos, em um sistema que reflete o esquema teórico explicativo do processo de resolução de tensões entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo, como um processo aprendido pela organização e replicado ao longo das fases analisadas. Nesse sistema, há uma perspectiva paradoxal (SMITH e LEWIS, 2011, BIRKINSHAW et al., 2016), pois as tensões surgem a cada mudança no ambiente, a cada nova fase, exigindo novos mecanismos de adaptação e soluções organizacionais, mantendo o

balanço entre *exploration* e *exploitation* em um estado de equilíbrio dinâmico (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016).

Figura 29 – Sistema de mecanismos de adaptação e soluções organizacionais para o equilíbrio dinâmico entre *exploration* e *exploitation* (ExE)



Fonte: elaborado pela autora.

Esse modelo processual, derivado do modelo resultante a partir da análise de dados do caso, permite avançar na compreensão de como e porque o balanço entre *exploration* e *exploitation* é alterado ao longo do tempo, em uma perspectiva paradoxal, por demonstrar como a organização atinge o estado de equilíbrio dinâmico entre as duas dimensões. Com base em exemplos de ações observadas como um padrão de comportamento organizacional foi possível a categorização e o sequenciamento lógico, embasando de forma complementar a proposição 3 deste estudo.

Outro aspecto relevante para esta discussão, destacado em estudos empíricos mais recentes sobre ambidestria e inovação, é o papel da liderança na gestão de *exploration* e *exploitation* (HUNTER, CUSHENBERY e JAYNE, 2017; ZIMMERMANN, RAISCH e CARDINAL, 2018). Os resultados desta tese vão ao encontro dessa ideia, corroborando com a visão de Birkinshaw e Gupta (2013) de que a essência da ambidestria e sua capacidade de adicionar valor estão relacionados a três aspectos: (i) ambidestria é alcançada pela capacidade gerencial; (ii) é um construto multinível; e (iii) a tensão entre os objetivos concorrentes pode ser administrada de diferentes maneiras.

Quanto à capacidade gerencial, os resultados desta tese reforçam a noção de que, diante de tensões inerentes à coexistência de *exploration* e *exploitation* (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), que se manifestam tanto no nível organizacional, de unidades, de equipes e individual, a liderança exerceu um papel determinante nas escolhas que promoveram as diversas soluções organizacionais, permitindo o equilíbrio dinâmico entre as duas dimensões ao longo das fases. Essa visão contribui para um avanço na compreensão de que o modelo de ambidestria proposto na literatura como baseado em liderança (O'REILLY e BINNS, 2019; ROSING, FRESE e BAUSH, 2011; O'REILLY e TUSHMAN, 2011), mostra-se associado aos demais.

Em organizações complexas, com diversas áreas atuando simultaneamente em iniciativas de inovação, seja por mecanismos como a separação estrutural, ainda que temporária, seja pela ambidestria contextual, com uma diversidade de atuação, com um modelo de inovação descentralizado, a liderança, em seus diversos níveis, é compreendida como um elemento essencial para o direcionamento, coordenação e integração das ações. Com isso, compreende-se que a ambidestria é apoiada em processos de liderança e facilitada pela alta gestão (RAISH e BIRKINSHAW, 2008).

Uma segunda contribuição para a discussão sobre os modelos de ambidestria, tidos como antecedentes da capacidade ambidestra, por determinarem modos para o alcance dessa capacidade nas organizações (SIMSEK, 2009), é de que a análise dos modelos de forma isolada parece limitar a compreensão sobre como a ambidestria é alcançada na prática. A noção de que organizações complexas, atuando em ambientes competitivos dinâmicos, são capazes de criar mecanismos de adaptação como respostas estratégicas às mudanças no ambiente, atingindo a capacidade ambidestra pelo equilíbrio dinâmico entre *exploration* e *exploitation* expande essa compreensão, ampliando a gama de soluções possíveis.

Nesse sentido, a ambidestria passa a ser compreendida como uma orientação estratégica para *exploration* e *exploitation*, como uma capacidade que pode ser alcançada de diversas formas, combinando elementos de cada modelo estabelecido, criando novos arranjos e implementando soluções organizacionais, acompanhando o ritmo de inovações no mercado. O papel que a liderança assume nessa visão é o de ser capaz de competir aumentando o alinhamento entre estratégia, estrutura, cultura e processos, de forma dinâmica, enquanto responde às mudanças ambientais (O'REILLY e BINNS, 2019; TUSHMAN e O'REILLY, 1996). Nessa sequência, emerge a proposição (P)4:

Proposição (P)4: A liderança com foco em inovação, em sua maior complexidade, é um fator capaz de alterar o balanço entre exploration e exploitation, ao longo do tempo em uma organização, principalmente em indústrias com ambientes competitivos dinâmicos e incertos.

Com vistas ao quarto objetivo específico, que buscou analisar como o balanço entre *exploration* e *exploitation* impacta as inovações com objetivos estratégicos de curto e longo prazos, a inovação passa a ser o elemento central neste exame, em sua relação com a ambidestria. Fundamentada nos achados da literatura, a visão sobre a inovação, na perspectiva ambidestra, se baseia, inicialmente, na (a) delimitação entre *exploration* e *exploitation*, pelos diferentes tipos de inovações produzidos em cada uma das dimensões (TUSHMAN e O'REILLY, 1996; O'REILLY e TUSHMAN, 2004); (b) na dinâmica ambiental ou competitiva que impulsiona as mudanças em determinada indústria (PIAO e ZAJAC, 2016; BIRKINSHAW et al., 2016).

Tal como evidenciado no caso, forças ambientais foram fatores determinantes tanto para a elaboração quanto para os resultados de estratégias de inovação (JANSEN, VERA e CROSSAN, 2009). O dinamismo ambiental caracteriza-se por mudanças tecnológicas, variações nas preferências do cliente, mudanças na demanda de produtos e imprevisibilidade da mudança (JANSEN, VAN DEN BOSCH e VOLBERDA, 2006), além de aspectos regulatórios e novos entrantes, sendo considerado um dos aspectos indutores da inovação.

Nesta lógica, o dinamismo ambiental, vem sendo associado positivamente à inovação ambidestra (SOTO-ACOSTA, POPA e MARTINEZ-CONESA, 2018), em que se destaca o impacto das mudanças tecnológicas, seja pelo desafio de adaptação organizacional, ou pela construção e sustentação de vantagem competitiva ao longo de uma nova trajetória (PATEL e HUSAIRI, 2018). No caso analisado, a partir das mudanças no ambiente a organização foi criando e implementando mecanismos de adaptação e soluções organizacionais como respostas estratégicas a estas mudanças. Esse comportamento correspondeu, na prática, à construção de uma estratégia de inovação ambidestra, com foco no equilíbrio dinâmico entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo.

Cabe destacar, ainda com base nas observações empíricas sobre os resultados de inovação ao longo das três fases analisadas, que a visão de longo prazo, voltada à sustentabilidade do negócio *versus* curto prazo, voltada à eficiência, que embasa um dos possíveis caminhos para delimitação entre *exploration* e *exploitation* dá lugar a visão baseada na variação da base de conhecimento da organização (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). Nessa visão, *exploitation* associa-se à construção da base de conhecimento atual na

organização, alavancando habilidades e capacidades existentes, enquanto *exploration* implica em uma mudança dessa base de conhecimento, das habilidades e capacidades da organização (LAVIE e ROSENKOPF, 2006; SMITH e TUSHMAN, 2005; LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010), permitindo a produção de inovações pela combinação de novas tecnologias com as existentes (CHO e KIM, 2017).

Sendo assim, com relação à inovação propriamente, nas primeiras duas fases analisadas a empresa teve como foco o desenvolvimento do modelo digital de atuação, impulsionada pela busca por novos conhecimentos em *exploration*, e paralelamente, dividindo a estratégia de inovação com a busca por ganhos de eficiência operacional com inovações em produtos e serviços e processos, impulsionada por *exploitation* no modelo tradicional. O desenvolvimento de uma estratégia de inovação ambidestra, por meio de um equilíbrio dinâmico entre *exploration* e *exploitation* (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016) ao longo das fases mostrou-se essencial tanto para os resultados de curto prazo, como rápidas respostas às mudanças no cenário competitivo e a geração de resultados imediatos, quanto para a criação de competências para atuação no digital, essencial para a competitividade em longo prazo.

Essa condição demonstra que, em uma lógica de interdependência ou inter-relação entre *exploration* e *exploitation* (CAO, GEDAJLOVIC e ZHANG, 2009), pela integração de diferentes conhecimentos, capacidades e processos necessários para os resultados de inovação, a combinação entre inovações com maior e menor grau de impacto no negócio é capaz de construir tanto os resultados de curto prazo quanto a sustentabilidade em longo prazo. Essa interpretação vai ao encontro dos achados de Revilla e Rodríguez-Prado (2018), por concluir que a geração e a implementação de ideias em *exploration* e *exploitation* podem ser gerenciadas e integradas em um esforço inovador bem sucedido, ainda que apresentem uma relação complexa e assimétrica (LENNERTS, SCHULZE e TOMCZAK, 2020).

Com a identificação deste comportamento organizacional para a inovação, baseada no caso avaliado, a percepção de que não houve um processo disruptivo de inovação ao longo da trajetória, mas sim de integração de novos modelos de negócios, impulsionado pelo crescimento do mercado e do modelo de atuação digital na empresa, reforça a compreensão desse movimento como um processo adaptativo de renovação do modelo de negócios. Essa visão contribui para a compreensão de que em ambientes competitivos mais dinâmicos, a transformação no modelo de negócios também é vista como um tipo de inovação associado à capacidade ambidestra (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016).

Nesta perspectiva, Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016) apontaram a inter-relação entre as dimensões paradoxais do dinamismo organizacional, *exploration* e *exploitation*, como

essenciais a inovação adaptativa e bem-sucedida, permitindo a renovação dos modelos de negócio ao longo do tempo, em empresas de diversos setores. Em complemento, Anzenbacher e Wagner (2020) investigaram em que grau o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* para inovação é necessário, dependendo do modelo de negócios adotado pelas empresas, no setor global de semicondutores. Os resultados apontaram que o efeito do equilíbrio entre *exploration* e *exploitation* no desempenho inovador pode ser moderado pelos modelos de negócios adotados.

A partir das considerações encontradas na literatura (RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016; REVILLA e RODRÍGUEZ-PRADO, 2018, LENNERTS, SCHULZE e TOMCZAK, 2020; ANZENBACHER e WAGNER, 2020) e dos resultados desta pesquisa, evidencia-se o desenvolvimento de novos modelos de negócios como um indutor da inovação ambidestra nas organizações. Com relação à influência das características da indústria, Bernal, Maicas e Vargas (2019) destacaram este aspecto relacionando-o tanto ao ritmo da evolução do mercado quanto ao ritmo da evolução tecnológica e seus diferentes impactos em *exploration* e *exploitation*. Os resultados suportaram o argumento de que um ritmo acelerado de evolução do mercado afetou positivamente *exploration* e *exploitation*.

Essa noção de integração de novos modelos de negócios a partir de inovações, em um processo em que não há uma substituição imediata o modelo anterior, ou seja, não há descontinuidade com destruição da capacidade anterior, possibilita a coexistência de modelos distintos. Isto reflete uma estratégia de diversificação de mercados, fontes de receitas, e até mesmo do portfólio de inovação, em um processo que permite a renovação ou transformação do modelo de negócios de uma empresa, associada às características da indústria (BERNAL, MAICAS e VARGAS, 2019), dando origem à proposição 5:

Proposição (P)5: O balanço entre exploration e exploitation se altera ao longo do tempo nas organizações impactando a velocidade com que as empresas renovam e transformam seus modelos de negócios, de acordo com as características da indústria.

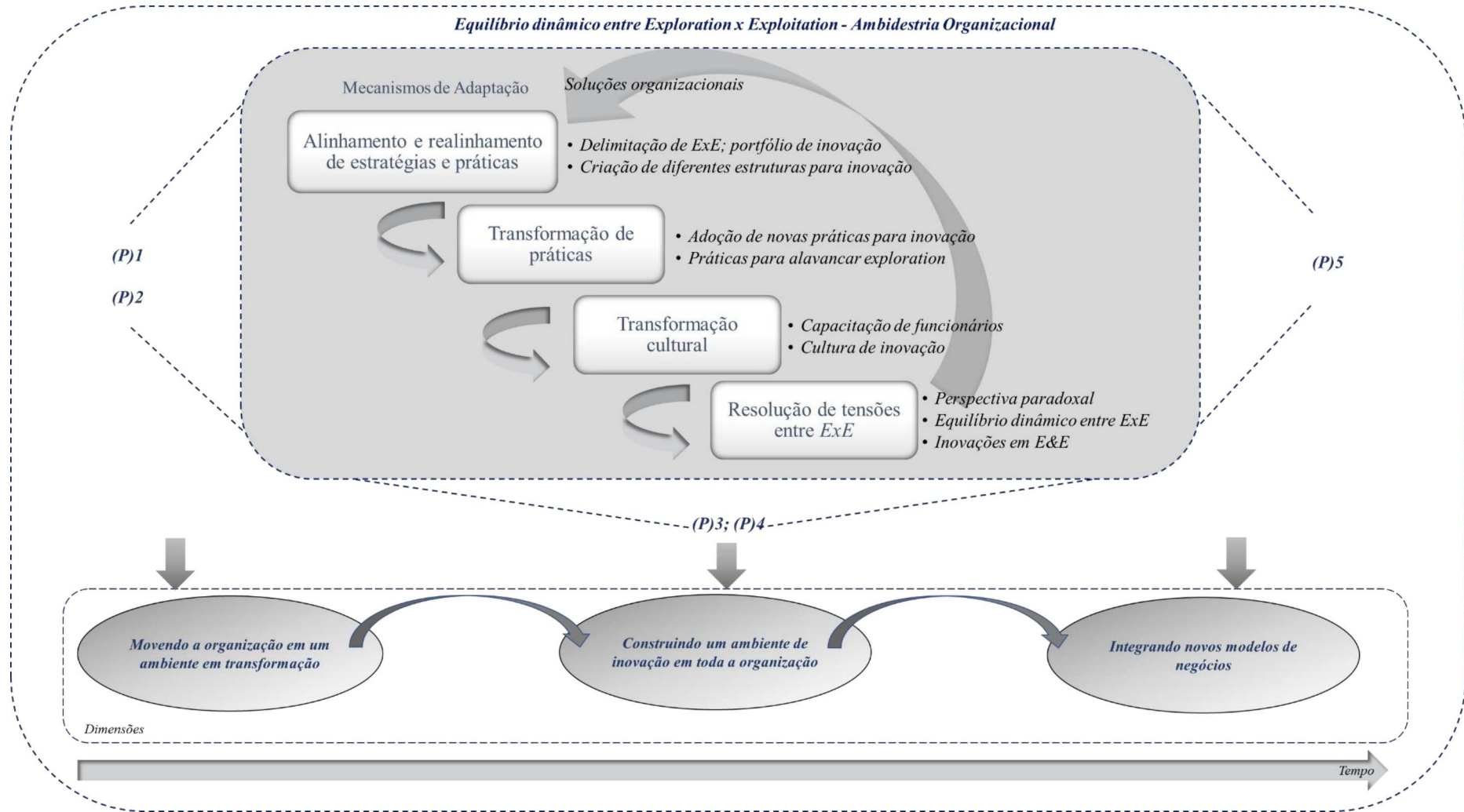
Por fim, retomando o objetivo geral desta pesquisa, que consistiu em analisar como como o balanço entre *exploration* e *exploitation*, enquanto dimensões da atividade organizacional que resultam em diferentes tipos de inovação, é alterado ao longo do tempo em uma empresa de serviços e quais são os fatores que alteram esse equilíbrio, com base nas análises apresentadas, foi construído o modelo teórico emergente, apresentado na figura 30. Esse modelo conecta: (a) os mecanismos e soluções organizacionais capazes de alterar o

balanço entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo; (b) as dimensões resultantes¹² em um processo baseado na inter-relação entre *exploration* e *exploitation*, produzindo inovações com diferentes graus de impacto no negócio, que suportaram a capacidade da empresa em manter-se competitiva diante das transformações no ambiente ao longo do tempo, permitindo a integração de novos modelos de negócios; (c) as proposições emergentes.

Cabe destacar ao final desta análise que as proposições emergentes não caracterizam a contribuição teórica do estudo de forma isolada, mas como componentes do modelo teórico emergente. A construção da teoria, neste caso, se deu pela conexão entre as proposições emergentes, que permitiram a interlocução entre os resultados e a teoria já conhecida, o sistema de mecanismos de adaptação e soluções organizacionais construído e as dimensões como fases evolutivas do processo. Com isso, permite-se a aplicação do modelo teórico emergente de forma mais abrangente a outros contextos em que se possa analisar como se altera o balanço entre *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo nas organizações.

¹² As dimensões resultantes foram rotuladas no modelo teórico final de forma análoga ao modelo emergente dos dados, a fim de tornar a nomenclatura mais genérica, dando um caráter mais abrangente quanto à possibilidade de replicação do modelo.

Figura 30 – Modelo teórico emergente



Fonte: elaborado pela autora.

4.7.2 Contribuições Gerenciais

A partir da análise do comportamento organizacional para inovação, baseado na execução de atividades tanto em *exploration* quanto em *exploitation*, simultaneamente, sustentando as vantagens de curto prazo e construindo as de longo prazo, em um ambiente com rápidas e constantes transformações, muitos foram os desafios gerenciais percebidos ao longo do processo. Sabe-se que há uma variação entre as organizações quanto à capacidade de gerenciar e resolver os desafios inerentes à busca simultânea por *exploration* e *exploitation* e que a implementação da ambidestria mostra-se como um dos principais desafios da gestão (AHMADI et al., 2017), principalmente com foco em inovação.

Assim como destacaram Zimmermann, Raish e Cardinal (2018), com a implementação da ambidestria, baseada em modelos estabelecidos (separação estrutural, comportamental ou baseada em liderança), como soluções organizacionais, as tensões entre *exploration* e *exploitation* são resolvidas em parte. Na prática, em ambientes dinâmicos, devido às constantes mudanças na estratégia e na forma de gestão, observa-se que essas tensões persistem ao longo do tempo, reaparecendo em estágios posteriores, assumindo uma perspectiva paradoxal (SCHAD et al., 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018).

Nesta análise, mecanismos de adaptação e soluções organizacionais são criados como respostas estratégicas à estas mudanças, conforme evidenciado no caso, permitindo sustentabilidade e desempenho ao longo do tempo. Os desafios para a organização na utilização destas soluções organizacionais, como mecanismos de adaptação, residem em um aumento da necessidade da capacidade de gestão de recursos e projetos, para coordenação e integração destas iniciativas, dos resultados e dos aprendizados em toda a empresa, aumentando a capacidade de inovação em toda a empresa.

A utilização de soluções organizacionais para o desenvolvimento de projetos inovadores, como a criação de estruturas separadas e temporárias, traz maior velocidade e flexibilidade para implementação de estratégias de inovação, multiplicando os espaços de inovação na organização, inclusive com a experimentação de novas práticas. Porém, a partir de uma estratégia de inovação descentralizada, nota-se uma diferença no nível maturidade para a gestão de processos de inovação entre as áreas da empresa. Isso se explica, em parte, pelo foco de atuação e pelo tipo de atividade desempenhado por cada área, muitas vezes concentrado em atividades do tipo *exploitation*, até mesmo suportando as atividades de outras áreas em alguns casos.

Em resposta a este desafio, o processo de institucionalização da inovação mostra-se em constante evolução, visto como um esforço recente na organização, buscando um alinhamento entre o direcionamento estratégico e a capacidade de gestão dos processos de inovação, evoluindo a maturidade e a prontidão para inovação em todas as áreas da empresa. Com base no esquema explicativo do processo de resolução de tensões entre *exploration* e *exploitation*, como um processo aprendido pela organização e que vem sendo replicado ao longo do tempo, algumas soluções com impacto neste sistema, em resposta aos desafios percebidos, são propostas como contribuições gerenciais desta pesquisa.

- (i) *Delimitação de exploration e exploitation*: conforme observado tanto na literatura quanto na prática gerencial, a delimitação entre *exploration* e *exploitation*, como foco em inovação, pode assumir diferentes configurações, o que impacta diretamente no direcionamento estratégico, no processo de alinhamento e realinhamento de estratégias e práticas. Soluções organizacionais como a definição de uma estratégia de inovação para cada uma das áreas, conectada com a estratégia corporativa e com o apetite ao risco, a definição de um portfólio de inovação diversificado em algum grau que contemple esta estratégia, bem como a criação de mecanismos de indução para o desenvolvimento, acompanhamento e maturação deste processo, com metas de crescimento e resultados;

- (ii) *Capacidade de inovação*: A partir de um direcionamento estratégico claro e declarado, contemplando um portfólio de ações de inovação capaz de desenvolver e integrar *exploration* e *exploitation*, a capacidade de inovação mostra-se dependente da capacidade de execução destas ações, de forma sistematizada, em todas as áreas. A criação de estruturas e subestruturas, mais flexíveis e dinâmicas, a busca por novas práticas, inclusive de inovação aberta, que viabilizem o alcance dos objetivos, impulsionando a transformação cultural para a inovação são fatores capazes de aumentar essa capacidade. Para isso, soluções como a definição e a disseminação de um processo amplo, como um *framework* de inovação, que contemple desde a ideação até a implementação dentro de cada unidade, apoiado por ferramentas e métodos recomendados como melhores práticas, como métodos ágeis e de *design*, bem como definições sobre papéis e como a liderança pode facilitar esse processo, são capazes de aumentar a nível de maturidade para a gestão dos processos de inovação. Espera-se que

tais soluções possam acomodar práticas de *exploration* e *exploitation* de forma inter-relacionada, reduzindo as tensões e alcançando a capacidade ambidestra. Esse alinhamento possibilita uma evolução de modelos *ad hoc* para modelos gerenciados, em que se estabelece um modelo de governança da inovação, como consequência evolutiva do processo de institucionalização da inovação. Com essa visão, que organiza e direciona o processo de inovação, alinhando a forma como deve ser executado, é possível inclusive estabelecer “*fast tracks*” de inovação, como uma ferramenta de priorização de ações, contribuindo para a agilidade e para a flexibilidade na gestão, melhorando o tempo das respostas estratégicas às mudanças no ambiente.

- (iii) *Modelo de governança da inovação*: em um processo evolutivo e baseado na capacidade ambidestra para a inovação, ao estabelecer um modelo de governança da inovação, a organização permite a replicabilidade dos processos em um número maior de áreas. Esse modelo deve promover a integração de *exploration* e *exploitation*, em um estado de equilíbrio dinâmico, visto que a condição de mudanças rápidas e constantes no cenário competitivo mostra-se como uma condição permanente, como uma característica da própria indústria, bem como ser capaz de estabelecer mecanismos de coordenação das ações.

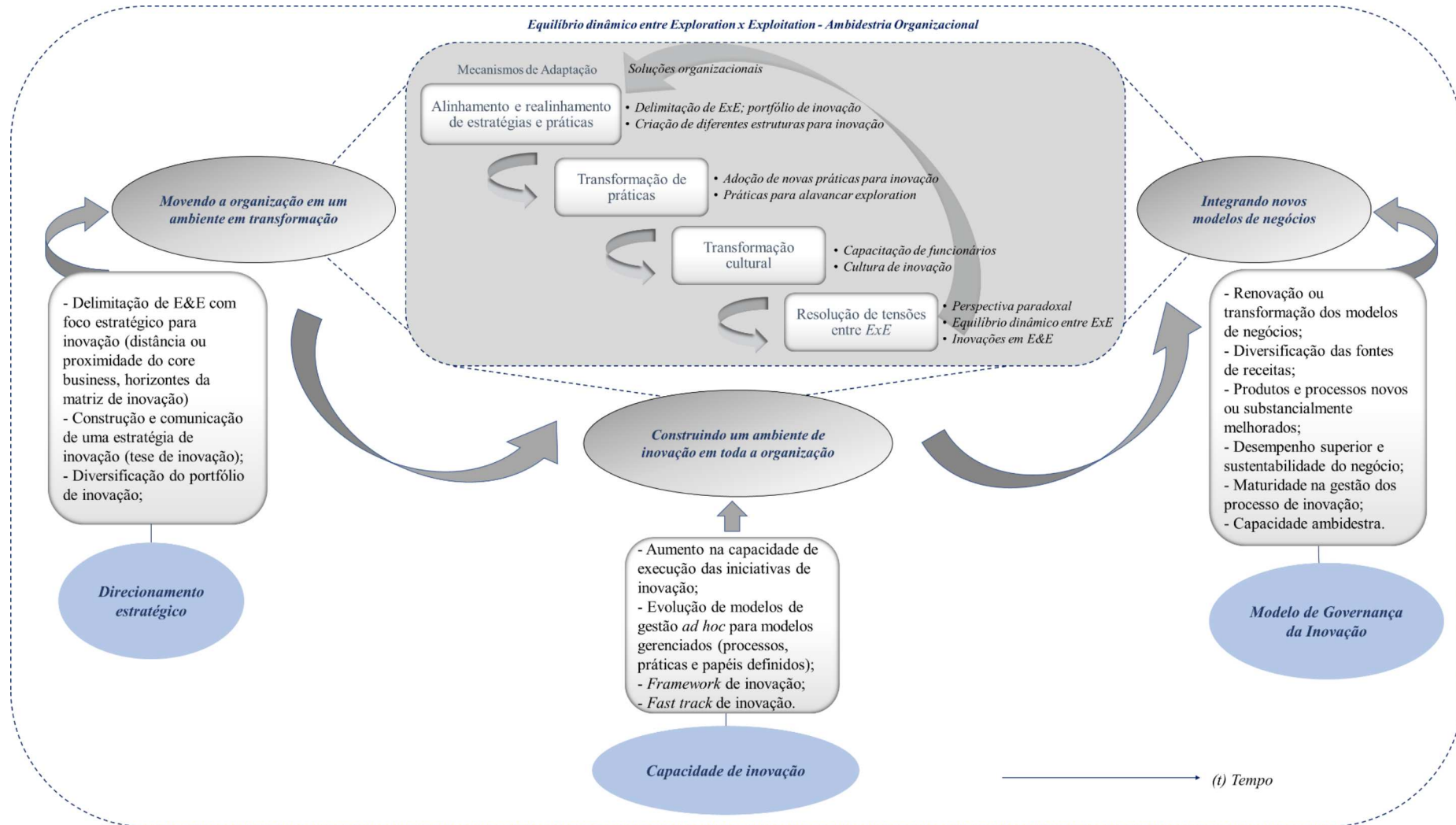
A governança da inovação é compreendida como um sistema de mecanismos que alinham objetivos, alocam recursos e atribuem papéis no processo decisório para a inovação. O escopo deste sistema consiste na definição de papéis e métodos de trabalho no processo de inovação, expectativas de inovação e métricas, formas de orquestração, como balancear e priorizar atividades de inovação em toda a empresa, além de estabelecer rotinas de gestão (DESCHAMPS e NELSON, 2014). Por se tratar de um sistema complexo, esta contribuição apresenta-se como uma ideia conceitual para facilitação do alcance da capacidade ambidestra.

O desenvolvimento e a implementação deste sistema podem ser compreendidos como próximos passos da organização em sua trajetória evolutiva com relação aos mecanismos de adaptação e soluções organizacionais para o desempenho simultâneo de *exploration* e *exploitation*. O foco em inovação sugere o alcance de uma maturidade na gestão de processos de inovação.

Cabe destacar que as contribuições gerenciais desta tese foram construídas com base nos resultados da pesquisa, das proposições teóricas e da prática gerencial, com a colaboração

da equipe de práticas de inovação e governança da diretoria de negócios digitais do banco X. Esse exercício de integração da teoria com a prática enriqueceu o processo de pesquisa, possibilitando a emergência de contribuições gerenciais úteis à empresa, validando assim processos e práticas que vêm sendo desenvolvidos para a construção do ambiente de inovação em toda a organização, evoluindo para um modelo de governança que facilite a institucionalização da inovação e potencialize seus resultados de forma sustentável. Esse modelo encontra-se em desenvolvimento, refletindo o caráter evolutivo do processo. A figura 31 demonstra um modelo com as contribuições gerenciais integradas aos resultados da pesquisa.

Figura 31 – Modelo de contribuições gerenciais



Fonte: elaborado pela autora.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a lacuna teórica para a qual esta tese buscou contribuir, considerou-se como um limite do conhecimento sobre a relação entre ambidestria organizacional e inovação as condições em que os níveis de *exploration* e *exploitation* são alterados em seu balanceamento ao longo do tempo em uma organização (WILDEN et al., 2018; RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016; ZIMMERMAN, RAISH e CARDINAL, 2018). Em uma visão paradoxal (SMITH e TUSHMAN, 2011, SCHAD et al., 2016) esse ajuste mostrou-se dinâmico e constante, em reposta às mudanças no ambiente, tanto externo quanto interno.

Essa visão, conforme argumentado por Ricciardi, Zardini e Rossignoli (2016), implica no ajuste contínuo das decisões e ações, alterando os níveis de *exploration* e *exploitation*, resultando em uma gestão dinâmica de tensões e desequilíbrios. A literatura apresenta fatores externos como o dinamismo ambiental e competitivo e a evolução tecnológica, além de fatores internos como recursos e capacidades, como capazes de alterar essa dinâmica ao longo de uma trajetória.

Como sobreviver e crescer em ambientes complexos, dinâmicos e incertos tem se mostrado como um desafio estratégico contemporâneo enfrentado por grande parte das organizações. Nota-se que as condições que permitem balancear *exploration* e *exploitation*, em uma lógica de equilíbrio dinâmico, para resultados de inovação de curto e longo prazos, vêm sendo analisadas com maior ênfase em relação a visão estática do processo de resolução das tensões entre essas duas dimensões (ZIMMERMANN, RAISH e CARDINAL, 2018).

Ao observar a evolução da indústria financeira, tanto globalmente quanto no cenário nacional, as mudanças no cenário competitivo, as mudanças regulatórias, a evolução tecnológica aplicada aos negócios e aos processos, as mudanças no comportamento dos consumidores, antecederam em um amplo movimento de transformação digital, resultando inclusive em uma diversificação dos modelos de negócios. Com a intensificação da competição e aceleração das mudanças que impulsionaram o crescimento dos negócios digitais, a transformação digital passou a fazer parte das estratégias e práticas na organização de forma transversal, em todas as áreas.

Com base nas características do processo analisado e nos movimentos da indústria, nota-se que a organização vem se movendo em uma jornada evolutiva de tecnologia e transformação, em que os limites não são conhecidos. A capacidade ambidestra que vem sendo construída, baseada em mecanismos de adaptação e soluções organizacionais, vem contribuindo para a tornar as respostas estratégicas e o processo de inovação adequados à

velocidade e à intensidade das mudanças no ambiente. Essa construção não segue um caminho único, mostrando-se um como um processo adaptativo, descentralizado, caracterizado como um modelo de gestão dinâmica de tensões e que acontece em diversos níveis (organização, unidades, equipes e indivíduos), apoiado na inter-relação entre *exploration* e *exploitation* (CAO, GEDAJOVIC e ZHANG, 2009; PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016; RICCIARDI, ZARDINI e ROSSIGNOLI, 2016).

Tendo em vista a variedade de arranjos organizacionais, nas diversas indústrias com características particulares, sejam elas intensivas em conhecimento (*KIBs - Knowledge Intensive Business Firms*) ou caracterizadas por hipercompetição (MCGRATH e KIM, 2015), por exemplo, e que o ajuste no balanço entre *exploration* e *exploitaiton* mostra-se como um paradoxo organizacional, como um desafio estratégico que persiste ao longo do tempo (BIRKINSHAW et al., 2016), estudos longitudinais apresentam um potencial de contribuição para a compreensão dessa lógica (PIAO e ZAJAC, 2016; KNIGHT e PAROUTIS, 2017). Estudos com abordagem processual (BIRKINSHAW et al., 2016) e indutiva (ZIMMERMANN, RAISH e CARDINAL, 2018) também apontam para esta direção, oportunizando a compreensão sobre como este desafio é superado a partir das práticas organizacionais.

Neste sentido, os achados e as contribuições desta pesquisa confirmaram a escolha adequada do método. Por meio de uma pesquisa qualitativa de abordagem processual, em que a teoria emergiu a partir dos dados, baseada principalmente no método de teoria fundamentada, as contribuições se concentraram em:

- (i) Com vistas à redução das lacunas de conhecimento identificadas na revisão de literatura, esta tese oferece um modelo explicativo sobre quais são os mecanismos que permitem às empresas ajustar seus níveis de *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo, baseado nos dados que refletiram as práticas organizacionais.
- (ii) A partir do modelo explicativo e da discussão teórica subsequente, em que pelo método da teoria fundamentada as contribuições teóricas são baseadas em quatro elementos, sendo conceitos, categorias, propriedades e proposições (POZZEBON et al., 2011), apresentou-se um modelo teórico emergente, conectando as dimensões resultantes às proposições, em um processo de teorização.

Em síntese, os principais avanços no conhecimento foram:

- *Delimitação de exploration e exploitation*: mostrou-se contextual, de forma que as variações nessa delimitação impactam o direcionamento estratégico e a

forma como a inovação é vista. Essa delimitação, no contexto da organização ou da unidade de negócios, pode ser a base para direcionar a estratégia e o portfólio de inovação, determinando os mecanismos adaptativos e as soluções organizacionais para a construção de sinergia entre *exploration* e *exploitation*, permitindo o alcance da capacidade ambidestra.

- *Resolução de tensões*: As principais tensões identificadas para o desempenho simultâneo de *exploration* e *exploitation* foram relacionadas à alocação de recursos, visão de curto prazo versus longo prazo e estabilidade versus flexibilidade nos processos (LAVIE, STETTNER e TUSHMAN, 2010). O encadeamento dos mecanismos de adaptação e das soluções organizacionais mostrou-se como um sistema capaz de acomodar estas tensões na organização, mantendo *exploration* e *exploitation* em um estado de equilíbrio dinâmico (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016), com ajustes constantes ao longo do tempo como respostas estratégicas às mudanças no ambiente.

- *Mecanismos de adaptação e soluções organizacionais para o alcance da capacidade ambidestra*: a demonstração da relação entre os mecanismos de adaptação e as soluções organizacionais implementadas como respostas estratégicas às mudanças no ambiente, em um sistema que permitiu a compreensão sobre o encadeamento destas ações, correspondeu a uma das principais contribuições desta tese. A visão deste sistema, contribuiu para a redução da lacuna teórica apontada, em que as proposições (P)1, (P)2, (P)3 e (P)4 refletem condições que atuam sobre esse sistema. Já a proposição (P)5 reflete uma condição resultante, relacionada aos resultados de inovação de curto e longo prazos.

- (iii) *Contribuições gerenciais*: A partir da visão oferecida pelo modelo teórico emergente foram possíveis as contribuições gerenciais, com a criação de um terceiro modelo, que integra novas soluções organizacionais aos mecanismos adaptativos aprendidos pela organização, permitindo avanços tanto na construção da capacidade ambidestra quanto na perspectiva de resultados de inovação de curto e longo prazos.

5.1 Limitações da pesquisa

Os modelos resultantes desta pesquisa refletem as condições e particularidades da empresa objeto deste estudo, sendo ela complexa, com características institucionais específicas, como parte de uma indústria também com suas características próprias, em que se destaca o forte impacto de ações regulatórias. Esse contexto faz com que os achados encontrados por meio estudo de caso único apresente limitações quanto à generalização de resultados. Porém, a análise do caso em profundidade, tal como proposto no método escolhido, oportunizou as contribuições apresentadas, em que se buscou uma compreensão sobre como e por que o balanço entre *exploration* e *exploitation* é alterado ao longo do tempo.

Investigar como e por que o balanço entre *exploration* e *exploitaion* foi sendo alterado ao longo do tempo em uma empresa complexa e diversificada mostrou-se especialmente desafiador no nível organizacional, pelo número de áreas intervenientes que compõem o resultado da empresa, tanto em termos de desempenho quanto em termos de inovações. Isso implicou em um recorte amostral e com foco nas ações estruturantes que permitiram a institucionalização da inovação e o avanço da empresa através das fases analisadas.

Dada a complexidade e o tamanho da empresa em análise, contemplar a totalidade de eventos que compuseram esta trajetória seria uma tarefa de difícil alcance, extrapolando o escopo deste estudo, também em função dos históricos que cada fonte de dados é capaz de oferecer, de forma muitas vezes fragmentada. Sendo assim, buscou-se a construção de um retrato contextual, em que se destacaram eventos relevantes na trajetória de transformação digital da empresa de acordo com a percepção dos funcionários entrevistados. Tais eventos mostraram-se abrangentes, tendo sua relevância justificada pelos entrevistados ao longo das trajetórias descritas por eles mesmos, fornecendo subsídios para a construção dos modelos emergentes.

Essas características também desafiaram a escolha por uma lógica de interpretação sobre as delimitações entre *exploration* e *exploitation*, enquanto duas dimensões da atividade organizacional (MARCH, 1991), para a viabilização da pesquisa. Esse fato corresponde tanto a uma limitação do estudo quanto a uma oportunidade para estudos futuros, baseados em diferentes interpretações dessa delimitação, que em teoria se apresenta mais clara do que identificado na prática, nestas condições.

Ademais, com a pandemia de COVID-19, à época da coleta e análise dos dados, houve a limitação para a realização das entrevistas de forma presencial, sendo realizadas por chamada de vídeo em sua maioria, o que exigiu uma adaptação por parte dos participantes e essa forma

de interação. Embora essa condição não tenha sido necessariamente limitadora para a busca por informações relevantes sobre os processos passados, pelo grande impacto na vida das pessoas gerado por dificuldades sanitárias, sociais e econômicas, destaca-se esse momento de realização da pesquisa como um fator a ser considerado. A condição restritiva e a incerteza quanto aos rumos da pandemia mostraram-se, inicialmente, como barreiras a serem superadas para a coleta de dados e a finalização do trabalho, até mesmo pelo impacto psicológico e emocional dessa condição sobre as pessoas, organizações e instituições, de forma geral.

5.2 Sugestões para estudos futuros

Os resultados alcançados por esta tese refletiram como uma empresa de serviços financeiros ajusta seus níveis de *exploration* e *exploitation* ao longo do tempo, em que o balanço entre estas duas dimensões de atividades (MARCH, 1991) assume um estado de equilíbrio dinâmico (PAPACHRONI, HERACLEOUS e PAROUTIS, 2016), pelos diversos mecanismos de adaptação e soluções organizacionais implementados. Embora os achados da pesquisa tenham contribuído para o avanço no conhecimento sobre como e por que esse processo ocorre, algumas questões ainda permanecem, oferecendo oportunidades para a expansão deste conhecimento.

Com relação à delimitação entre *exploration* e *exploitation*, as reflexões apresentadas nesta pesquisa apontam para uma lacuna de conhecimento sobre quais são as diferentes formas de interpretação dessa delimitação e como impactam a análise sobre o balanço entre as duas dimensões, que podem ser interpretadas como estratégias distintas de inovação (TUSHMAN e O'REILLY, 1996; ENKEL et al., 2017) ou diferentes mecanismos de aprendizagem organizacional (MARCH, 1991), por exemplo. Identificar outras possíveis formas de delimitação abre possibilidades para ampliar a compreensão sobre como as organizações resolvem as tensões entre *exploration* e *exploitation* e sobre como implementam a ambidestria.

Raish e Tushman (2016) destacaram a carência de estudos que analisem quais os são os processos que permitem a grandes empresas a renovação e a sustentabilidade no mercado ao longo do tempo. Essa tese contribuiu para a redução desta lacuna. Porém, dada a diversidade de empresas e indústrias, bem como a diversidade de processos capazes de permitir a renovação dos modelos de negócios, analisar empiricamente quais são os fatores capazes de alterar a lógica ou o balanço entre *exploration* e *exploitation*, identificando formas criativas e não predeterminadas de gestão, baseadas no contexto, mostra-se como uma oportunidade para esse

avanço. A questão que emerge neste sentido é: “*que tipo de estruturas ou processos suportam a integração de novos negócios ou a renovação dos modelos de negócios?*”

A questão sobre se diferentes indústrias exibem diferentes padrões de interações entre *exploration* e *exploitation* também permanece em aberto (Piao & Zajac, 2016). A exemplo disto, Balboni et al. (2019) analisaram, no cenário de *startups*, como o modelo de negócios inicial, as mudanças subsequentes e a ambidestria contextual, impactaram o crescimento das *startups* em indústrias de alta tecnologia. Os resultados mostraram o efeito diverso que a ambidestria, baseada em fatores contextuais, pode ter sobre o crescimento de uma *startup*, nos diferentes estágios de seu ciclo de vida.

Já no contexto de indústrias de manufatura, Mehrabi, Coviello e Ranaweera (2019) destacaram que a orientação empreendedora impactou o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*, em ambientes dinâmicos, em que o desempenho foi superior quando houve uma combinação de altos índices de *exploration* e *exploitation*. A partir destas considerações, emerge a questão: *como essa dinâmica se altera considerando-se as peculiaridades de determinadas indústrias, em uma visão além da comparação serviços versus manufatura?*

Na perspectiva gerencial, a implementação da ambidestria mostra-se como um dos principais desafios da gestão (AHMADI et al., 2017). Na prática, percebe-se que a importância da ambidestria para os resultados de curto e longo prazos, inovação, desempenho e sustentabilidade do negócio, é assimilada pelos gestores. Porém o “*como fazer*”, mostra-se ainda um desafio gerencial. Sob essa ótica, emerge a questão: *que tipo de mecanismos ou processos podem ser implementados para que a ambidestria possa se tornar uma capacidade organizacional, tornando-se menos dependente da liderança?*

Ainda na perspectiva gerencial, pesquisas que contribuam para a compreensão da relação da governança da inovação com a capacidade ambidestra, em termos de estratégia e gestão, podem avançar em relação às descobertas desta tese. Pesquisas que sigam nesta direção, ampliando essa fronteira de conhecimento, apresentam potencial de contribuição para a teoria e prática.

REFERÊNCIAS

- AHMADI, Saeedeh et al. Are managers motivated to explore in the face of a new technological change? The role of regulatory focus, fit, and complexity of decision-making. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 2, p. 209-237, 2017.
- ALSOS, G. A. et al. Dynamic capabilities—conceptualization and operationalization. In: **Proceedings of the Academy of Management Conference, Anaheim, USA**. 2008.
- ANDRIOPOULOS, Constantine; LEWIS, Marianne W. Exploitation-exploration tensions and organizational ambidexterity: Managing paradoxes of innovation. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 696-717, 2009.
- ANZENBACHER, Armin; WAGNER, Marcus. The role of exploration and exploitation for innovation success: effects of business models on organizational ambidexterity in the semiconductor industry. **International Entrepreneurship and Management Journal**, p. 1-24, 2019.
- ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Resolving the capability—rigidity paradox in new product innovation. **Journal of marketing**, v. 69, n. 4, p. 61-83, 2005.
- AUTIO, Erikko; THOMAS, Llewellyn. **Innovation ecosystems**. The Oxford handbook of innovation management, 2014.
- BACEN – Banco Central do Brasil. Relatório de Economia Bancária 2017. 2018. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2018.pdf> Acesso em 16/05/2020.
- _____. Open Banking. 2019. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/conteudo/home-ptbr/TextosApresentacoes/Open%20Banking%20-%20V07%20-%20Evento%20C4%20-%20S%C3%A3o%20Paulo.pdf>. Acesso em 21/09/2020.
- _____. Sistema Financeiro Nacional (SFN), 2021A. Disponível em <<https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/sfn>>. Acesso em 14/09/2021.
- _____. Relatório de Economia Bancária 2020. 2021B. Disponível em https://www.bcb.gov.br/content/publicacoes/relatorioeconomiabancaria/reb_2020.pdf. Acesso em 16/06/2021.
- _____. Open Banking. 2021C. Disponível em <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openbanking>. Acesso em 20/09/2021.
- BALBONI, Bernardo et al. Business model evolution, contextual ambidexterity and the growth performance of high-tech start-ups. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 115-124, 2019.
- BAUM, Joel AC; LI, Stan Xiao; USHER, John M. Making the next move: How experiential and vicarious learning shape the locations of chains' acquisitions. **Administrative Science Quarterly**, v. 45, n. 4, p. 766-801, 2000.
- BENITEZ, Jose et al. IT-enabled knowledge ambidexterity and innovation performance in

small US firms: The moderator role of social media capability. **Information & Management**, v. 55, n. 1, p. 131-143, 2018.

BENNER, Mary J.; TUSHMAN, Michael L. Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. **Academy of management review**, v. 28, n. 2, p. 238-256, 2003.

_____. Reflections on the 2013 Decade Award - "Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited" ten years later. **Academy of management review**, v. 40, n. 4, p. 497-514, 2015.

BERNAL, Pilar; MAICAS, Juan P.; VARGAS, Pilar. Exploration, exploitation and innovation performance: disentangling the evolution of industry. **Industry and innovation**, v. 26, n. 3, p. 295-320, 2019.

BID – Banco Interamericano de Desarrollo; Finnovista (2017). FINTECH: Inovações que não sabia que eram da América Latina e Caribe. Disponível em <<https://publications.iadb.org/handle/11319/8265?locale-attribute=pt>>. Acesso em 10/05/2020.

BIRKINSHAW, Julian et al. How do firms manage strategic dualities? A process perspective. **Academy of Management Discoveries**, v. 2, n. 1, p. 51-78, 2016.

BIRKINSHAW, Julian; GUPTA, Kamini. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287-298, 2013.

BIRKINSHAW, Julian; ZIMMERMANN, Alexander; RAISCH, Sebastian. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. **California Management Review**, v. 58, n. 4, p. 36-58, 2016.

BLEDOW, Ronald et al. A dialectic perspective on innovation: Conflicting demands, multiple pathways, and ambidexterity. **Industrial and Organizational Psychology**, v. 2, n. 3, p. 305-337, 2009.

BOUMGARDEN, Peter; NICKERSON, Jackson; ZENGER, Todd R. Sailing into the wind: Exploring the relationships among ambidexterity, vacillation, and organizational performance. **Strategic Management Journal**, v. 33, n. 6, p. 587-610, 2012.

BRYANT, Antony; CHARMAZ, Kathy (Ed.). **The Sage handbook of grounded theory**. Sage, 2007.

BRODSKY, Laura; OAKES, Liz. Data sharing and open banking. **McKinsey on Payments July**, 2017.

BURGELMAN, Robert A. Strategy as vector and the inertia of coevolutionary lock-in. **Administrative science quarterly**, v. 47, n. 2, p. 325-357, 2002.

CAMPANELLA, Francesco et al. Ambidextrous organizations in the banking sector: an empirical verification of banks' performance and conceptual development. **The International Journal of Human Resource Management**, v. 31, n. 2, p. 272-302, 2020.

CAO, Qing; GEDAJLOVIC, Eric; ZHANG, Hongping. Unpacking organizational ambidexterity: Dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781-796, 2009.

CHANDY, Rajesh K.; TELLIS, Gerard J. Organizing for radical product innovation: The overlooked role of willingness to cannibalize. **Journal of marketing research**, v. 35, n. 4, p. 474-487, 1998.

CHARMAZ, Kathy. Grounded Theory. The Blackwell Encyclopedia of Sociology. Doi:10.1002/9781405165518.wbeosg070, 2007.

_____. A construção da teoria fundamentada: guia prático para análise qualitativa. Bookman Editora, 2009.

_____. **Constructing grounded theory**. Sage, 2014.

CHO, Sam Yul; KIM, Sang Kyun. Horizon problem and firm innovation: The influence of CEO career horizon, exploitation and exploration on breakthrough innovations. **Research Policy**, v. 46, n. 10, p. 1801-1809, 2017.

COHEN, Wesley M.; LEVINTHAL, Daniel A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative science quarterly**, p. 128-152, 1990.

CRESCENZI, Riccardo; GAGLIARDI, Luisa. The innovative performance of firms in heterogeneous environments: The interplay between external knowledge and internal absorptive capacities. **Research Policy**, v. 47, n. 4, p. 782-795, 2018.

CUI, Victor; DING, Waverly W.; YANADORI, Yoshio. Exploration versus exploitation in technology firms: The role of compensation structure for R&D workforce. **Research Policy**, v. 48, n. 6, p. 1534-1549, 2019.

DANNEELS, Erwin. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic management journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.

DE CLERCQ, Dirk; THONGPAPANL, Narongsak Tek; DIMOV, Dimo. Shedding new light on the relationship between contextual ambidexterity and firm performance: An investigation of internal contingencies. **Technovation**, v. 33, n. 4-5, p. 119-132, 2013.

DE OSLO, OCDE Manual. Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação. **Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico**, 2005.

DERBYSHIRE, James. The impact of ambidexterity on enterprise performance: Evidence from 15 countries and 14 sectors. **Technovation**, v. 34, n. 10, p. 574-581, 2014.

DESCHAMPS, Jean-Philippe; NELSON, Beebe. **Innovation governance: How top management organizes and mobilizes for innovation**. John Wiley & Sons, 2014.

D'SOUZA, Derrick E.; SIGDYAL, Pratigya; STRUCKELL, Elisabeth. Relative ambidexterity: a measure and a versatile framework. **Academy of Management Perspectives**, v. 31, n. 2, p. 124-136, 2017.

DE VISSER, Matthias et al. Structural ambidexterity in NPD processes: A firm-level assessment of the impact of differentiated structures on innovation performance. **Technovation**, v. 30, n. 5-6, p. 291-299, 2010.

ENKEL, Ellen et al. Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? **Technovation**, v. 60, p. 29-38, 2017.

EY – Ernest & Young Global Limited. Transformação do setor bancário e de pagamentos no Brasil. 2020. Disponível em https://www.ey.com/pt_br/financial-services/transformacao-do-setor-bancario. Acesso em 16/06/2021.

FEBRABAN – FEDERAÇÃO BRASILEIRA DE BANCOS. Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária. 2018. Disponível em <https://portal.febraban.org.br/pagina/3106/48/pt-br/pesquisa>. Acesso em 12/05/2020.

_____. Pesquisa Febraban de Tecnologia Bancária. 2021. Disponível em <https://cmsarquivos.febraban.org.br/Arquivos/documentos/PDF/pesquisa-febraban-relatorio.pdf>. Acesso em 16/06/2021.

FIANI, Ronaldo. **Teoria dos jogos**. Elsevier Brasil, 2006.

FSB – Financial Stability Board. FinTech and market structure in financial services: Market developments and potential financial stability implications. 2019. Disponível em <https://www.fsb.org/wp-content/uploads/P140219.pdf>. Acesso em 27/09/2021.

FRANCIS, Dave; BESSANT, John. Targeting innovation and implications for capability development. **Technovation**, v. 25, n. 3, p. 171-183, 2005.

GEHMAN, Joel et al. Finding theory–method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building. **Journal of Management Inquiry**, v. 27, n. 3, p. 284-300, 2018.

GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **Academy of management Journal**, v. 47, n. 2, p. 209-226, 2004.

GLASER, Barney G. **Emergence vs forcing: Basics of grounded theory analysis**. Sociology Press, 1992.

GONZALEZ, Rodrigo Valio Dominguez; DE MELO, Tatiana Massaroli. The effects of organization context on knowledge exploration and exploitation. **Journal of Business Research**, v. 90, p. 215-225, 2018.

GUBA, Egon G. et al. Competing paradigms in qualitative research. **Handbook of qualitative research**, v. 2, n. 163-194, p. 105, 1994.

GUISADO-GONZÁLEZ, Manuel; GONZÁLEZ-BLANCO, Jennifer; COCA-PÉREZ, José Luis. Analyzing the relationship between exploration, exploitation and organizational innovation. **Journal of Knowledge Management**, 2017.

GUPTA, Anil K.; SMITH, Ken G.; SHALLEY, Christina E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

GURTNER, Sebastian; REINHARDT, Ronny. Ambidextrous idea generation—antecedents and outcomes. **Journal of Product Innovation Management**, v. 33, p. 34-54, 2016.

HAIBIN, Y. A. N. G.; ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Ambidexterity in product innovation management: the direct and contingent effects on product development performance. 2007.

HE, Zi-Lin; WONG, Poh-Kam. Exploration vs. exploitation: An empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization science**, v. 15, n. 4, p. 481-494, 2004.

HESS, Thomas et al. Options for formulating a digital transformation strategy. **MIS Quarterly Executive**, v. 15, n. 2, 2016.

HILL, Susan A.; BIRKINSHAW, Julian. Ambidexterity and survival in corporate venture units. **Journal of management**, v. 40, n. 7, p. 1899-1931, 2014.

HIPP, Christiane; GRUPP, Hariolf. Innovation in the service sector: The demand for service-specific innovation measurement concepts and typologies. **Research policy**, v. 34, n. 4, p. 517-535, 2005.

HUNTER, Samuel T.; CUSHENBERY, Lily D.; JAYNE, Bradley. Why dual leaders will drive innovation: Resolving the exploration and exploitation dilemma with a conservation of resources solution. **Journal of Organizational Behavior**, v. 38, n. 8, p. 1183-1195, 2017.

JANSEN, Justin JP; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. Exploratory innovation, exploitative innovation, and performance: Effects of organizational antecedents and environmental moderators. **Management science**, v. 52, n. 11, p. 1661-1674, 2006.

JANSEN, Justin JP; VERA, Dusya; CROSSAN, Mary. Strategic leadership for exploration and exploitation: The moderating role of environmental dynamism. **The Leadership Quarterly**, v. 20, n. 1, p. 5-18, 2009.

JENSEN, Are; CLAUSEN, Tommy H. Origins and emergence of exploration and exploitation capabilities in new technology-based firms. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 120, p. 163-175, 2017.

JUNNI, Paulina et al. Organizational ambidexterity and performance: A meta-analysis. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 299-312, 2013.

KATILA, Riitta; AHUJA, Gautam. Something old, something new: A longitudinal study of search behavior and new product introduction. **Academy of management journal**, v. 45, n. 6, p. 1183-1194, 2002

KHAN, Sher Jahan; MIR, Ajaz Akbar. Ambidextrous culture, contextual ambidexterity and new product innovations: The role of organizational slack and environmental factors. **Business Strategy and the Environment**, v. 28, n. 4, p. 652-663, 2019.

KHANAGHA, Saeed et al. Embracing Bewilderment: Responding to technological disruption in heterogeneous market environments. **Journal of Management Studies**, v. 55, n. 7, p. 1079-1121, 2018.

KNIGHT, Eric; PAROUTIS, Sotirios. Becoming salient: The TMT leader's role in shaping the interpretive context of paradoxical tensions. **Organization studies**, v. 38, n. 3-4, p. 403-432, 2017.

LANGLEY, Ann. Strategies for theorizing from process data. **Academy of Management review**, v. 24, n. 4, p. 691-710, 1999.

LANGLEY, Ann; ABDALLAH, Chahrazad. Templates and turns in qualitative studies of strategy and management. **Research methodology in strategy and management**, v. 6, n. 2011, p. 201-235, 2011.

LAVIE, Dovev; ROSENKOPF, Lori. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of management journal**, v. 49, n. 4, p. 797-818, 2006.

LAVIE, Dovev; STETTNER, Uriel; TUSHMAN, Michael L. Exploration and exploitation within and across organizations. **The Academy of Management Annals**, v. 4, n. 1, p. 109-155, 2010.

LEE, Kyootai; WOO, Han-Gyun; JOSHI, Kailash. Pro-innovation culture, ambidexterity and new product development performance: Polynomial regression and response surface analysis. **European Management Journal**, v. 35, n. 2, p. 249-260, 2017.

LENNERTS, Silke; SCHULZE, Anja; TOMCZAK, Torsten. The asymmetric effects of exploitation and exploration on radical and incremental innovation performance: An uneven affair. **European Management Journal**, v. 38, n. 1, p. 121-134, 2020.

LEVINTHAL, Daniel A.; MARCH, James G. The myopia of learning. **Strategic management journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.

LEWIS, Marianne W. Exploring paradox: Toward a more comprehensive guide. **Academy of Management review**, v. 25, n. 4, p. 760-776, 2000.

LEWIS, Marianne W.; SMITH, Wendy K. Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 50, n. 2, p. 127-149, 2014.

LI, Dehong et al. The trade-off between knowledge exploration and exploitation in technological innovation. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

LIN, Hsing-Er et al. Aligning knowledge assets for exploitation, exploration, and ambidexterity: a study of companies in high-tech parks in China. **Journal of Product Innovation Management**, v. 34, n. 2, p. 122-140, 2017.

LUBATKIN, Michael H. et al. Ambidexterity and performance in small-to medium-sized firms: The pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of management**, v. 32, n. 5, p. 646-672, 2006.

MAKKONEN, Hannu et al. Dynamic capabilities and firm performance in a financial crisis. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 1, p. 2707-2719, 2014.

MCGRATH, Rita Gunther; KIM, Jerry. Innovation, strategy, and hypercompetition. **The Oxford handbook of innovation management**, p. 397-419, 2015.

MCKINSEY, & Company. Data sharing and open banking. 2017. Disponível em <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/data-sharing-and-open-banking>. Acesso em 21/09/2021.

_____. O futuro do setor bancário brasileiro em um cenário disruptivo de pós-crise. 2020. Disponível em: <https://www.mckinsey.com/br/our-insights/o-futuro-do-setor-bancario-brasileiro>. Acesso em 15/09/2021.

MARCH, James G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MATT, Christian; HESS, Thomas; BENLIAN, Alexander. Digital transformation strategies. **Business & Information Systems Engineering**, v. 57, n. 5, p. 339-343, 2015.

MEHRABI, Hamed; COVIELLO, Nicole; RANAWEERA, Chatura. Ambidextrous marketing capabilities and performance: How and when entrepreneurial orientation makes a difference. **Industrial Marketing Management**, v. 77, p. 129-142, 2019.

MOM, Tom JM; VAN DEN BOSCH, Frans AJ; VOLBERDA, Henk W. Investigating managers' exploration and exploitation activities: The influence of top-down, bottom-up, and horizontal knowledge inflows. **Journal of management studies**, v. 44, n. 6, p. 910-931, 2007.

_____. Understanding variation in managers' ambidexterity: Investigating direct and interaction effects of formal structural and personal coordination mechanisms. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 812-828, 2009.

MORRAR, Rabeh. Innovation in services: A literature review. **Technology Innovation Management Review**, v. 4, n. 4, 2014.

NAGJI, Bansi; TUFF, Geoff. Managing your innovation portfolio. **Harvard Business Review**, v. 90, n. 5, p. 66-74, 2012.

NELSON, R.; WINTER, S. (1982). **Uma teoria evolucionária da mudança econômica**. Campinas, SP: Editora da UNICAMP, 2005 (para a tradução brasileira).

NONAKA, Ikujiro et al. Dynamic fractal organizations for promoting knowledge-based transformation—A new paradigm for organizational theory. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 137-146, 2014.

NWANKPA, Joseph K.; ROUMANI, Yaman. IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. 2016.

OECD, G20/OECD INFE. Policy Guidance on Digitalisation and Financial Literacy, 2018. Disponível em <https://www.oecd.org/daf/fin/financial-education/G20-OECD-INFE-Policy-Guidance-Digitalisation-Financial-Literacy-2018.pdf>. Acesso em 13/09/2021.

O'REILLY, Charles; BINNS, Andrew JM. The Three Stages of Disruptive Innovation: Idea Generation, Incubation, and Scaling. **California Management Review**, p. 0008125619841878, 2019.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal. **Boston, MA, Harvard Business School Publishing**, 2002.

O'REILLY, Charles A.; TUSHMAN, Michael L. The ambidextrous organization. **Harvard business review**, v. 82, n. 4, p. 74, 2004.

_____. Ambidexterity as a dynamic capability: Resolving the innovator's dilemma. **Research in organizational behavior**, v. 28, p. 185-206, 2008.

_____. Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. **California management review**, v. 53, n. 4, p. 5-22, 2011.

_____. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of management perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.

_____. **Lead and disrupt: How to solve the innovator's dilemma**. Stanford University Press, 2016.

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

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

PATEL, Pankaj C.; MESSERSMITH, Jake G.; LEPAK, David P. Walking the tightrope: An assessment of the relationship between high-performance work systems and organizational ambidexterity. **Academy of Management Journal**, v. 56, n. 5, p. 1420-1442, 2013.

PIAO, Ming; ZAJAC, Edward J. How exploitation impedes and impels exploration: Theory and evidence. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 7, p. 1431-1447, 2016.

POZZEBON, Marlei et al. Unpacking researchers' creativity and imagination in grounded theorizing: An exemplar from IS research. **Information and Organization**, v. 21, n. 4, p. 177-193, 2011.

PUTNAM, Linda L.; FAIRHURST, Gail T.; BANGHART, Scott. Contradictions, dialectics, and paradoxes in organizations: A constitutive approach. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 65-171, 2016.

Radar Fintech Lab. 2020. Disponível em <https://fintechlab.com.br/index.php/2020/08/25/edicao-2020-do-radar-fintechlab-detecta-270-novas-fintechs-em-um-ano/2/3>. Acesso em 07/08/2021.

RAISCH, Sebastian; BIRKINSHAW, Julian. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. **Journal of management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.

RAISCH, Sebastian et al. Organizational ambidexterity: Balancing exploitation and exploration for sustained performance. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 685-695, 2009.

REVILLA, Elena; RODRÍGUEZ-PRADO, Beatriz. Building ambidexterity through creativity mechanisms: Contextual drivers of innovation success. **Research Policy**, v. 47, n. 9, p. 1611-1625, 2018.

RICCIARDI, Francesca; ZARDINI, Alessandro; ROSSIGNOLI, Cecilia. Organizational dynamism and adaptive business model innovation: The triple paradox configuration. *Journal of Business Research*, v. 69, n. 11, p. 5487-5493, 2016.

RIES, Eric. **A startup enxuta**. Leya, 2012.

ROSING, Kathrin; ZACHER, Hannes. Individual ambidexterity: the duality of exploration and exploitation and its relationship with innovative performance. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, v. 26, n. 5, p. 694-709, 2017.

ROSING, Kathrin; FRESE, Michael; BAUSCH, Andreas. Explaining the heterogeneity of the leadership-innovation relationship: Ambidextrous leadership. **The leadership quarterly**, v. 22, n. 5, p. 956-974, 2011.

ROTHAERMEL, Frank T.; ALEXANDRE, Maria Tereza. Ambidexterity in technology sourcing: The moderating role of absorptive capacity. **Organization science**, v. 20, n. 4, p. 759-780, 2009.

ROTHAERMEL, Frank T.; DEEDS, David L. Exploration and exploitation alliances in biotechnology: A system of new product development. **Strategic management journal**, v. 25, n. 3, p. 201-221, 2004.

SARIOL, Ana M.; ABEBE, Michael A. The influence of CEO power on explorative and exploitative organizational innovation. **Journal of Business Research**, v. 73, p. 38-45, 2017.

SCHAD, Jonathan et al. Paradox research in management science: Looking back to move forward. **The Academy of Management Annals**, v. 10, n. 1, p. 5-64, 2016.

SIMSEK, Zeki. Organizational ambidexterity: Towards a multilevel understanding. **Journal of management studies**, v. 46, n. 4, p. 597-624, 2009.

SMITH, Wendy K. Dynamic decision making: A model of senior leaders managing strategic paradoxes. **Academy of Management Journal**, v. 57, n. 6, p. 1592-1623, 2014.

SMITH, Wendy K.; LEWIS, Marianne W. Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. **Academy of management Review**, v. 36, n. 2, p. 381-403, 2011.

SMITH, Wendy K.; TUSHMAN, Michael L. Managing strategic contradictions: A top management model for managing innovation streams. **Organization science**, v. 16, n. 5, p. 522-536, 2005.

SOTO-ACOSTA, Pedro; POPA, Simona; MARTINEZ-CONESA, Isabel. Information technology, knowledge management and environmental dynamism as drivers of innovation ambidexterity: a study in SMEs. **Journal of Knowledge Management**, 2018.

STRAUSS, Anselm; CORBIN, Juliet. **Basics of qualitative research**. Sage publications, 1990.

_____. Pesquisa Qualitativa: Técnicas e procedimentos para o desenvolvimento de teoria fundamentada. 2ª edição. Bookman. 2008.

SWIFT, Tim. The perilous leap between exploration and exploitation. **Strategic Management Journal**, v. 37, n. 8, p. 1688-1698, 2016.

TABEAU, Kasia et al. Exploration and exploitation activities for design innovation. **Journal of Marketing Management**, v. 33, n. 3-4, p. 203-225, 2017.

TAYLOR, Alva; HELFAT, Constance E. Organizational linkages for surviving technological change: Complementary assets, middle management, and ambidexterity. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 718-739, 2009.

TIDD, Joe; BESSANT, Joe. **Gestão da inovação-5**. Bookman Editora, 2015.

TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY III, Charles A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California management review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

TUSHMAN, Michael; TUSHMAN, Michael L.; O'REILLY, Charles A. **Winning through innovation: A practical guide to leading organizational change and renewal**. Harvard Business Press, 2002.

UOTILA, Juha et al. Exploration, exploitation, and financial performance: analysis of S&P 500 corporations. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 2, p. 221-231, 2009.

VAN DE VEN, Andrew H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic management journal**, v. 13, n. S1, p. 169-188, 1992.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, 2019.

VIVES, Xavier. Digital disruption in banking. **Annual Review of Financial Economics**, v. 11, p. 243-272, 2019.

VRONTIS, Demetris et al. Ambidexterity, external knowledge and performance in knowledge-intensive firms. **The Journal of Technology Transfer**, v. 42, n. 2, p. 374-388, 2017.

WANG, Heli; LI, Jiatao. Untangling the effects of overexploration and overexploitation on organizational performance: The moderating role of environmental dynamism. **Journal of Management**, v. 34, n. 5, p. 925-951, 2008.

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

WINTERHALTER, Stephan; ZESCHKY, Marco B.; GASSMANN, Oliver. Managing dual business models in emerging markets: an ambidexterity perspective. **R&D Management**, v. 46, n. 3, p. 464-479, 2016.

ZIMMERMANN, Alexander; RAISCH, Sebastian; CARDINAL, Laura B. Managing persistent tensions on the frontline: A configurational perspective on ambidexterity. **Journal of Management Studies**, v. 55, n. 5, p. 739-769, 2018.

ZURAIK, Abdelrahman; KELLY, Louise. The role of CEO transformational leadership and innovation climate in exploration and exploitation. **European Journal of Innovation Management**, 2019.