



ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS

PARA ENFRENTAR UM AMBIENTE DE MUDANÇAS ACELERADAS, É PRECISO COMBINAR ESFORÇOS DE *EXPLOITATION* (REFINAR O QUE JÁ EXISTE) E *EXPLORATION* (CRIAR NOVAS OPORTUNIDADES).

| POR RODRIGO AMANTEA

Vivemos em um ambiente de negócios caótico, turbulento e em rápida transformação, resumido no acrônimo VUCA (*volatility, uncertainty, complexity and ambiguity*). Tecnologias como inteligência artificial, robótica, internet das coisas, computação em nuvem, *big data*, etc., abrem espaço para novos *players* que reinventam modelos de negócio e criam categorias até então inexistentes de produtos e serviços. Entre as dez marcas mais valiosas do mundo, de acordo com o *ranking* publicado pela Interbrand, encontram-se Google, Amazon e Facebook, empresas com idade média de apenas 19 anos. Marcas ainda mais jovens, como Uber, Airbnb, Netflix e Spotify, são parte do dia a dia de grande parte da população mundial. Assim, mudanças aceleradas que levam empreendimentos nascentes ao topo do mundo do consumo já podem ser consideradas como o novo normal.

As organizações estão tendo de se adaptar ao cenário VUCA para alcançar e sustentar vantagens competitivas. Empresas bem estabelecidas são forçadas a traçar estratégias de inovação em processos, na experiência do cliente e em seus modelos de gestão e de negócio. Muitas vezes, fracassam nessa tentativa de adequação, principalmente quando as mudanças são descontínuas e não incrementais — como aconteceu com Xerox, Blockbuster, Nokia, entre outras.

OPORTUNIDADES DAS ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS

Após a análise da sobrevivência e da mutação de algumas empresas ao longo de décadas, os pesquisadores Michael Tushman e Charles O'Reilly propuseram que as empresas precisam tornar-se organizações ambídestras. Isso significa que, para se ajustarem ao atual ambiente de negócios, elas têm de combinar esforços de *exploitation*, que diz respeito ao refinamento do existente (ou seja, envolve controle, certeza, redução da variância e aumento da eficiência), com esforços de *exploration*, pertinente a novas oportunidades (abrange experimentação, pesquisa e descoberta).

O modelo de organizações ambídestras traz como desafio encontrar o equilíbrio entre *exploration* e *exploitation*. Costuma existir um viés em favor do empenho em *exploitation*, pela maior probabilidade de sucesso a curto prazo, principalmente quando a organização experimenta resultados correntes positivos. Atividades de *exploration* são fundamentais para as adaptações, mas são por natureza associadas ao inevitável convívio com erros. Seus resultados nem sempre aparecem no curto prazo, o que requer um compromisso a médio e longo prazo. Muitas vezes, o efeito mais

AS ORGANIZAÇÕES TENDEM A INVESTIR MENOS EM *EXPLORATION* E, EM CASOS EXTREMOS, IGNORAM AS MUDANÇAS AMBIENTAIS E A NECESSIDADE DOS ESFORÇOS NESSE TIPO DE ATIVIDADE, COMPROMETENDO SUA ADEQUAÇÃO E A SUSTENTABILIDADE DO NEGÓCIO.

imediatamente está associado ao aprendizado. Assim, as organizações tendem a investir menos em *exploration* e, em casos extremos, ignoram as mudanças ambientais e a necessidade dos esforços nesse tipo de atividade, comprometendo sua adequação e a sustentabilidade do negócio.

Os esforços de *exploration* tendem a ser os primeiros a sofrer cortes de investimentos e *headcount* dedicado. Para evitar que isso ocorra, o modelo de gestão de organizações ambídestras deve combinar métricas tradicionais financeiras com outras formas de mensuração dessas atividades, que contemplem a incerteza e a diferença de retornos esperados das iniciativas de *exploration* ao longo do tempo. O modelo de gestão também precisa contemplar o uso do *exploration* para criar uma organização que aprende. A liderança tem papel fundamental na implementação desse modelo, moderando e equilibrando as tensões que comumente surgem na alocação de recursos, gestão de riscos e retornos esperados e gestão das atividades.

MODELOS ESTRUTURAL E CONTEXTUAL

Algumas organizações tratam as atividades de *exploration* e *exploitation* como distintas por natureza e fazem sua gestão de forma separada. Outras entendem que há convergência e possível sinergia entre elas, o que pode trazer à tona o melhor de cada uma e minimizar fraquezas. Dessas correntes, derivam dois modelos de organizações ambídestras: o estrutural e o contextual.

No modelo estrutural, as unidades da estrutura organizacional recebem mandatos específicos, direcionando seu foco para atividades de *exploration* ou *exploitation*. Esse modelo pode restringir a inovação a algumas áreas determinadas. Um exemplo de empresa que usa o modelo estrutural é a Toyota, que criou uma unidade no Vale do Silício para pensar o futuro da indústria automotiva e os caminhos para a inovação e adaptação da organização no mundo todo.

A LIDERANÇA TEM PAPEL FUNDAMENTAL EM MODERAR E EQUILIBRAR AS TENSÕES QUE COMUMENTE SURGEM NA CRIAÇÃO E GESTÃO DA ORGANIZAÇÃO AMBIDESTRA.

Já no modelo contextual, as unidades de negócio rapidamente se ajustam ao ambiente no qual estão inseridas, combinando *exploration* e *exploitation*. Esse modelo pode favorecer a construção de uma cultura de inovação que permeia toda a organização. Um exemplo de empresa que usa esse modelo é o Bradesco, que, por meio do programa *inovaBra*, criou polos de inovação combinando pessoas dedicadas a *exploration* com representantes das suas diversas unidades de negócios que alternam entre *exploration* e *exploitation*.

ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS E INOVAÇÃO

Para definir seu modelo de gestão, é fundamental que as organizações consigam diferenciar os tipos de inovação às quais estão propensas. Há uma diversidade de definições e tipologias de inovação, mas podemos organizá-las em três perspectivas, haja vista a intensidade, o objeto ou a origem da inovação.

Perspectiva 1: intensidade da inovação

As tipologias relacionadas à intensidade da inovação podem ser incrementais, radicais ou disruptivas.

As *inovações incrementais* melhoram gradativamente o desempenho, a qualidade, ou o *design* dos produtos, e estão associadas a esforços de *exploitation*.

As *inovações radicais* quebram a trajetória dos processos tecnológicos tradicionais, resultando em um produto, processo ou serviço com características de desempenho sem precedentes, ou mesmo com características já existentes e conhecidas, mas que apresentam melhorias de desempenho ou custo suficientes para transformar os mercados existentes ou criar novos. As inovações radicais geralmente estão associadas a soluções tecnológicas que viabilizam novas modalidades de produtos e serviços. Por natureza, podemos ligar tais inovações a esforços de *exploration*.

Inovações disruptivas alteram o modelo de negócio, permitindo que novas empresas assumam a frente ou colidirem setores econômicos, mesmo sem a mesma capacidade de investimento em inovação das organizações já consolidadas. A associação de inovações disruptivas com organizações

ambidestras é um pouco mais complexa e está diretamente relacionada aos esforços de *exploration*. Inicialmente, as inovações disruptivas eram ignoradas pelas empresas estabelecidas. Estavam relacionadas a *startups*, que lançam mão de tecnologias e formas de criação de valor emergentes que vão atender novos nichos de clientes. Porém estudos recentes mostram um crescimento de organizações estabelecidas que lançam novos negócios baseados em inovações disruptivas, resultado de modelos mais abrangentes de gestão da inovação.

Perspectiva 2: objeto da inovação

A inovação também pode ser caracterizada de acordo com os objetos nos quais ocorre, ou seja, em processos e tecnologia, em produtos e/ou serviços e em negócios.

A *inovação em processos e tecnologia* diz respeito à redução de custos ou ao aumento de produtividade no desenvolvimento de novos meios de fabricação de produtos ou na prestação de serviços, e sua associação natural é com atividades de *exploitation*.

A *inovação em produtos ou serviços* dá-se na esfera do desenvolvimento, produção e comercialização de novos produtos ou serviços, empregando-se ou não novas tecnologias nesse processo. Esse tipo de inovação pode estar relacionado tanto a esforços de *exploration* quanto de *exploitation*. A dinâmica do mercado, no que concerne à concorrência e às exigências dos consumidores, vai impulsionar inovações contínuas em produtos e serviços existentes, num clássico esforço de *exploitation*, porém tecnologias disruptivas e novos entrantes que reinventam categorias vão demandar esforços de *exploration*.

A *inovação em negócios* significa desenvolver novos métodos de inserção e exploração do mercado, resultando em novos negócios que gerem vantagem competitiva, inicialmente inimitável pelos competidores. Essa modalidade por natureza está relacionada aos esforços de *exploration*.

Perspectiva 3: origem da inovação

Em relação à origem, a inovação pode ser fechada ou aberta.

TIPOS DE INOVAÇÃO E ATIVIDADES EM ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS



	Exploitation	Exploration
Perspectiva 1 Intensidade da inovação	Inovação aberta e fechada	Inovação aberta e fechada
Perspectiva 2 Objeto da inovação	Inovações em processos e tecnologia Inovações em produtos ou serviços	Inovações em negócios Inovações em produtos ou serviços
Perspectiva 3 Origem da inovação	Inovações incrementais	Inovações radicais Inovações disruptivas

Na *inovação fechada*, a área de pesquisa e desenvolvimento (P&D) dentro das organizações busca soluções. Eventualmente, há colaboração de universidades ou institutos de pesquisa, mas esse tipo de parceria é pontual, e o sigilo deve ser garantido. Os resultados são de propriedade da organização e devem ser controlados para protegê-la de seus concorrentes. Pode envolver atividades de *exploitation* e *exploration*.

A *inovação aberta* surge da interação sistemática com agentes externos, como universidades, institutos de pesquisa, indivíduos externos à organização que com ela colaboram, outras empresas (como *startups*) e redes de inovação. No modelo aberto, é possível buscar e associar competências e esforços para inovar de uma forma que não seria possível usando recursos exclusivos da organização. Pode envolver atividades de *exploitation* e *exploration*.

CONCLUSÃO

De acordo com os pesquisadores Michael Tushman e Charles O'Reilly, uma organização ambidestra é capaz de manter seu desempenho corrente, evitando grandes ou súbitas mudanças, e, ao mesmo tempo, tomar medidas para

moldar seu próprio futuro, eliminando a inércia organizacional. Quando as mudanças no ambiente de negócio deixam de ser incrementais, essa pode ser a resposta para a adaptação organizacional.

Criar uma organização ambidestra é uma forma pragmática de trazer a inovação para a agenda estratégica. Ao criar espaço para *exploration* e *exploitation* e combinar inovações de diferentes tipos nessas duas atividades, o modelo de inovação está a serviço tanto da eficiência e produtividade quanto da sobrevivência a longo prazo. O desafio é acertar a combinação ideal de estratégia, estrutura organizacional, cultura e processos. ●

PARA SABER MAIS:

- Michael Tushman e Charles O'Reilly III. *Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change*. *California Management Review*, v. 38, n. 4, 1996. doi.org/10.2307/2F41165852
- Fariborz Damanpour. *Organizational Innovation: A Meta-Analysis of Effects of Determinants and Moderators*. *The Academy of Management Journal*, v. 34, n. 3, 1991. doi.org/10.2307/256406
- Julian Birkinshaw, Alexander Zimmermann, Sebastian Raisch. *How Do Firms Adapt to Discontinuous Change? Bridging the Dynamic Capabilities and Ambidexterity Perspectives*. *California Management Review*, v. 58, n. 4, 2016. doi.org/10.1525%2Fcmr.2016.58.4.36

RODRIGO AMANTEA > Doutorando do Doctorate in Business Administration (DBA) da FGV EAESP, coordenador acadêmico e professor do Instituto de Ensino e Pesquisa (Insper) > rodrigoaap@insper.edu.br