

APRENDENDO COM OS FRACASSOS: O QUE AS ORGANIZAÇÕES AMBIDESTRAS PODEM ENSINAR

POR **LUIZ GUSTAVO VAZ DE MELO**

A concorrência há muito tempo deixou de ser local e expandiu suas fronteiras geográficas. Hoje, é inimaginável uma empresa não considerar, em seu planejamento estratégico, novas tendências tecnológicas para o desenvolvimento de seus produtos, canais de vendas e logística operacional. Além de compreender as novas necessidades dos seus clientes, mercados e funcionários. Todas essas possibilidades impõem desafios, mas também apresentam ótimas oportunidades. Os executivos devem se perguntar constantemente: por quanto tempo minhas fontes tradicionais de vantagem competitiva podem sobreviver diante das mudanças tecnológicas? Como a mudança nas expectativas dos consumidores e da sociedade pode afetar o meu modelo de negócios? O que significa ser uma empresa local, enfrentando uma competição global cada vez mais forte?

As organizações precisam repensar o seu modelo mental de desenvolvimento estratégico em função de algumas significativas transformações do mercado:

- Novas formas de consumo, apoiadas na tendência da economia compartilhada.
- Os rearranjos na estruturação do trabalho, sustentados por novas leis/regras e avanços tecnológicos (trabalho a distância), mas também pelo esgotamento de algumas categorias, com o advento de novas tecnologias (aplicativos de mobilidade urbana, como Uber e Cabify, carro autônomo, etc.).
- Novos padrões de produção, baseados na economia circular.
- Emergência de novas tecnologias digitais (internet das coisas, computação cognitiva, *machine learning*, *blockchain*, realidade aumentada, *Big Data*).

Por outro lado, também precisam desenvolver habilidades para manter, em curto prazo, o foco nos seus processos com excelência operacional – *core business* – e, ao mesmo tempo, atuar em outras frentes, buscando a inovação de longo prazo. Tushman e O'Reilly (1996) definiram as empresas que possuem essa dicotomia organizacional como “organizações ambídestras”. Segundo eles, quase todas as organizações de sucesso se desenvolveram ao longo de períodos de mudança incremental, pontuados por variações ambientais e mudanças revolucionárias. Os autores afirmam que, embora sejam necessárias para o sucesso de curto prazo, as mudanças incrementais não garantem o sucesso de longo prazo. Assim, as empresas precisam promover o alinhamento da estratégia, estrutura, cultura e processos, ao mesmo tempo em que se preparam para as inevitáveis revoluções geradas pelas mudanças descontínuas do ambiente. Esse ato de equilíbrio mental pode ser um dos mais difíceis de todos os desafios gerenciais, pois exige que os executivos explorem novas oportunidades, mesmo trabalhando fortemente para explorar as capacidades existentes, e não surpreende que poucas empresas o façam bem.

O PARADOXO DO SUCESSO – SUCUMBINDO ÀS NOVAS TECNOLOGIAS Organizações muito bem-sucedidas são adeptas da depuração de suas ofertas atuais, mas falham quando se trata de produtos e serviços pioneiros, radicalmente novos. O'Reilly e Tushman (2004) destacam que o fracasso de empresas que querem promover inovações revolucionárias, ao mesmo tempo em que fazem melhorias constantes nos negócios existentes, é tão comum e fascinante que acabou se tornando um campo de ação do pensamento gerencial. Durante décadas, os estudiosos produziram teorias para explicar o enigma e ofereceram conselhos sobre como resolvê-lo. Alguns sugeriam que as grandes empresas adotassem um modelo de capital de risco, financiando expedições exploratórias para geração de valor no longo prazo. Outros apontaram as equipes multifuncionais como chave para criar “inovações inovadoras”. Uma terceira corrente preconizou que as empresas podem transitar entre os diferentes modelos organizacionais, concentrando-se na exploração (*explore*) de mercado por um período, passando depois para a exploração de novas capacidades dos produtos (*exploit*). E alguns ainda argumentaram que não há como escapar do

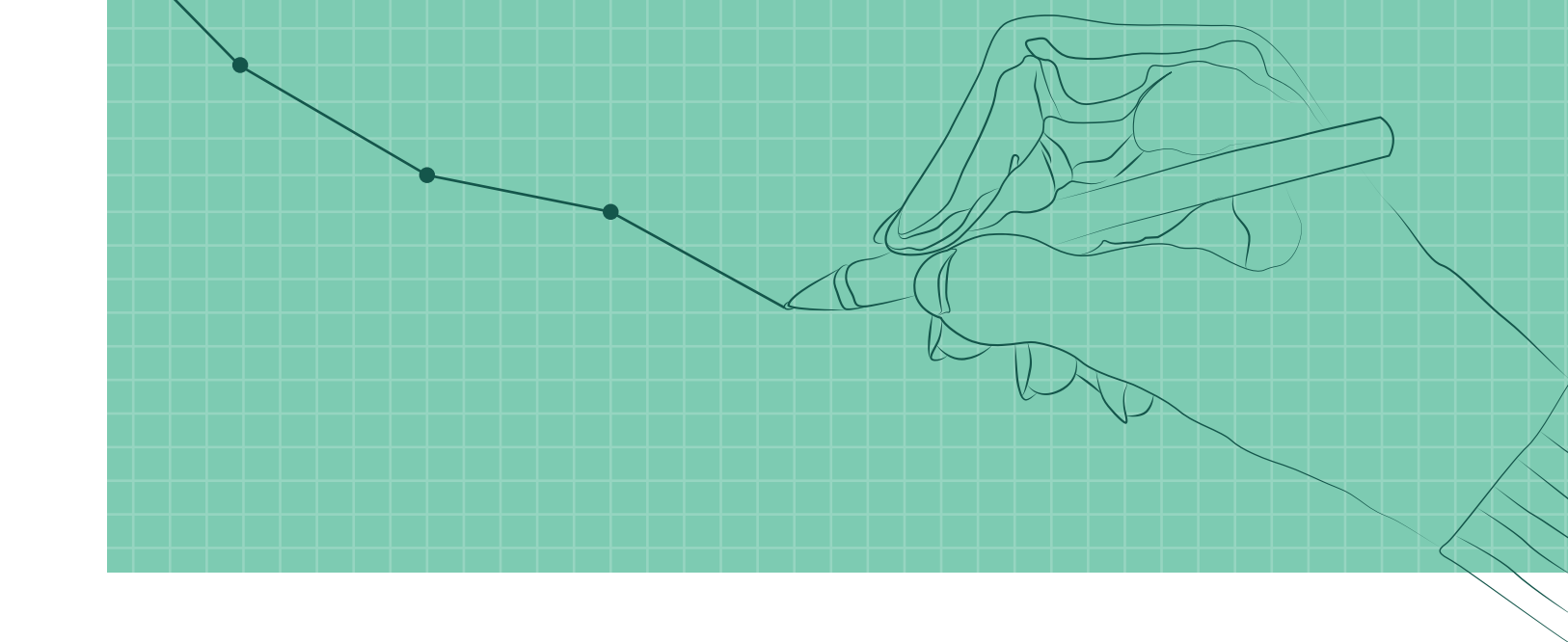
enigma: as empresas estabelecidas simplesmente não têm flexibilidade para explorar novos territórios.

Para entender por que algumas companhias bem estabelecidas ficam presas à inércia organizacional, podemos recorrer a Isaac Newton e à primeira lei do movimento, ou Lei da Inércia. Ela nos ensina que um objeto em repouso tende a permanecer assim, enquanto o objeto em movimento tende a continuar na direção em que está se movendo, até que outra força atue sobre ele e mude o seu estado original.

Geoffrey Moore (2011) afirma que também nas organizações existe uma força de atração ao passado, mais concretamente incorporada ao plano estratégico/operacional do ano anterior. Segundo o autor, esse plano exerce uma força que puxa, inexoravelmente, quaisquer investimentos que buscam se afastar do seu caminho inercial. Moore explica que o mesmo princípio se aplica à alocação de recursos, pois quando as organizações iniciam seu planejamento estratégico se baseando no plano operacional do ano anterior, elas reforçam as propriedades inerciais dos recursos então alocados, o que normalmente não é bom sinal. Nesse contexto, o autor recomenda introduzir uma força inercial, para repensar a organização através dos novos balizadores de mercado.

Christensen e Bower (1995) relatam alguns casos de fracasso de empresas consolidadas que lideravam seu segmento de mercado, mas acabaram perdendo espaço para as novas tecnologias:

- A IBM criou e continua dominando o segmento de *mainframe*, mas por muitos anos registrou perdas, com o surgimento da arquitetura e do mercado de minicomputadores.
- O minicomputador foi desenvolvido, e suas aplicações de mercado exploradas por empresas como a Digital Equipment and Data General. Embora tenham sido bem-sucedidos em seus mercados iniciais, os fabricantes de minicomputadores perderam mercado com a chegada do computador de mesa.
- O computador de mesa foi introduzido por empresas como Apple, Commodore e Tandy, e apenas mais tarde pela IBM, mas elas não previram o crescimento das estações de trabalho.
- As estações de trabalho de engenharia foram desenvolvidas por indústrias como a Apollo e a Sun Microsystems, que apesar da liderança no segmento, não apostaram no desenvolvimento dos computadores portáteis.



EMBORA SEJAM NECESSÁRIAS PARA O SUCESSO DE CURTO PRAZO, AS MUDANÇAS INCREMENTAIS NÃO GARANTEM O SUCESSO DE LONGO PRAZO

- Os computadores portáteis foram desenvolvidos pioneiramente por fabricantes como a Compaq, Zenith, Toshiba e Sharp, que não lideravam o segmento de *desktops*.

Christensen e Bower (1995) afirmam que mesmo perdendo essa sequência de oportunidades, na época, essas empresas foram extremamente agressivas e lideraram com sucesso suas indústrias no desenvolvimento e adoção de muitas tecnologias estrategicamente importantes e sofisticadas. Segundo eles, a principal razão da perda de suas posições de liderança, diante de certos tipos de mudanças tecnológicas, tem pouco a ver com a tecnologia em si, ou seu grau de novidade ou dificuldade em relação às habilidades e experiência da empresa. Ao contrário, essas empresas falham porque ouvem e dão atenção exagerada aos clientes, que impõem limites estritos às estratégias que podem, ou não, seguir.

Posteriormente, Tushman e O'Reilly (1996) definiram o “paradoxo do sucesso”, argumentando que, geralmente, uma empresa de sucesso atua sobre

duas grandes forças inerciais: a inércia estrutural, que se baseia na resistência originada pelo tamanho, complexidade e interdependência das estruturas, sistemas, procedimentos e processos organizacionais; a inércia cultural, que envolve normas informais, valores, redes sociais, mitos, histórias enraizadas e originadas do tempo e do sucesso, que geram expectativas de como as coisas devem funcionar e serem feitas. Os autores constataram que quanto mais a inércia estrutural e cultural for institucionalizada na empresa, maior será sua arrogância e complacência com o *status quo* organizacional.

A AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL MANTÉM A VANTAGEM COMPETITIVA DO CURTO PRAZO, MAS TAMBÉM CONSTRÓI NOVAS CAPACIDADES PARA O LONGO PRAZO

Existem basicamente dois tipos de ambidestria organizacional. Na estrutural, ocorre uma divisão clássica de papéis com estruturas separadas ou, até mesmo, autônomas do negócio (Drucker, 1985; Gaibraith, 1982 *apud* Gibson; Birkinshaw, 2004). Já a contextual resulta da construção de processos ou sistemas, que permitem e encorajam os indivíduos a tomarem suas próprias decisões sobre como dividir o seu tempo entre demandas de adaptabilidade e alinhamento (Bounjikni, 1998; Earley; Gibson, 2002 *apud* Gibson, Birkinshaw, 2004).

Chebbi et al. (2015) propôs um novo modelo híbrido, no qual as abordagens complementares estruturais e contextuais da ambidestria coexistem na teoria das configurações estruturais. Mintzberg (1989) destaca que as organizações podem mudar sua configuração de várias maneiras: mecanicamente, profissionalmente, de forma divisória, inovadora ou empresarial. O grau dessa mudança depende da idade da organização, do seu tamanho,

dos seus sistemas técnicos, do ambiente empresarial mais amplo e da influência das forças externas. Considerando as duas abordagens da ambidestria, alguns parâmetros são estruturais (especialização no trabalho, padronização do trabalho, agrupamento de unidades, tamanho da unidade, treinamento, sistema de planejamento) e outros contextuais (doutrinação, dispositivos de conexão e descentralização).

Ghoshal e Bartlett (1994) definiram o contexto organizacional em termos de quatro atributos do comportamento: disciplina, alongamento, apoio e confiança. Eles são criados e reforçados por uma variedade de ações, micro e macro, executadas pelos gestores em uma unidade de negócios.

- A disciplina induz as pessoas a se esforçarem voluntariamente para atender a todas as expectativas geradas por seus compromissos explícitos ou implícitos. O estabelecimento de padrões claros de desempenho e comportamento, um sistema de *feedback* aberto, sincero e rápido, e a consistência na aplicação de sanções contribuem para o estabelecimento da disciplina.
- Extensão (*Stretch*) é um atributo de contexto, que induz os gestores a se esforçarem voluntariamente por objetivos mais ambiciosos. O estabelecimento de uma ambição compartilhada, o desenvolvimento de uma identidade coletiva e a capacidade de dar um significado pessoal à forma como os indivíduos colaboram para o propósito geral de uma organização, contribuem com o estabelecimento do alongamento.
- O apoio induz as pessoas a darem assistência a outros. Os mecanismos que permitem a atores acessarem os recursos disponíveis para outros atores, a liberdade de iniciativa em níveis mais baixos e os funcionários seniores que priorizam a orientação e ajuda, em vez de exercer autoridade, contribuem para o estabelecimento do apoio.
- Finalmente, a confiança é um tributo de contexto que induz os indivíduos a confiarem nos compromissos uns dos outros. Equidade nos processos de decisão de uma unidade de negócios, envolvimento de indivíduos em decisões e atividades que os afetam e cargos ocupados por pessoas vistas como detentoras das capacidades exigidas contribuem para o estabelecimento de confiança.

Em 2004, estudo conduzido empiricamente por Gibson e Birkinshaw (2004), com uma amostra de

mais de 4.100 pessoas, em 41 unidades de negócios diferentes, concluiu:

- Quanto maior o nível de ambidestria contextual de uma organização ou unidade de negócio, melhor será o seu desempenho no atendimento aos objetivos estratégicos.
- Quanto mais uma unidade de negócios se caracteriza pelos quatro atributos de enquadramento de comportamento – disciplina, alongamento (*stretch*), apoio e confiança –, maior o nível de ambidestria organizacional.
- Os quatro atributos moldam comportamentos individuais e coletivos que, por sua vez, formam a capacidade da unidade de negócios para a ambidestria contextual e a conduzem ao desempenho superior.

Em outra pesquisa, O'Reilly e Tushman (2004) estudaram 35 iniciativas de lançamento de inovações, por 15 unidades de negócios, em nove indústrias diferentes. Os autores avaliaram a estrutura e os resultados dos projetos inovadores, bem como o seu impacto nas operações e no desempenho das organizações. Elas estruturaram suas iniciativas da seguinte forma:

- **Estrutura 1** – sete iniciativas estruturadas em projetos funcionais existentes, completamente integradas na estrutura organizacional e de gerenciamento regular, mas em empresas que não se enquadravam como organizações ambidestras contextuais.
- **Estrutura 2** – nove iniciativas configuradas como equipes multifuncionais, grupos que operam dentro da organização estabelecida, mas fora da hierarquia de gerenciamento existente.
- **Estrutura 3** – quatro iniciativas assumiram a forma de equipes sem suporte, unidades independentes configuradas fora da organização estabelecida e da hierarquia de gerenciamento.
- **Estrutura 4** – 15 iniciativas executadas dentro de organizações ambidestras estruturais, onde os esforços inovadores foram organizados como unidades estruturalmente independentes, cada uma com seus próprios processos, estruturas e culturas, mas integradas na hierarquia de gerenciamento sênior existente.

Os autores concluíram que o design organizacional e as práticas de gestão utilizadas tiveram um

impacto direto e significativo no desempenho da iniciativa inovadora e do negócio tradicional. Segundo eles, quando se tratava de lançar produtos ou serviços inovadores, as organizações ambidestras foram significativamente mais bem-sucedidas do que as outras três estruturas. Embora nenhuma das equipes multifuncionais ou sem suporte e apenas um quarto

dos projetos funcionais tenham produzido inovações reais, mais de 90% das organizações ambidestras alcançaram os seus objetivos.

LUIZ GUSTAVO VAZ DE MELO é gerente de Planejamento Estratégico e Projetos da Axiom Tecnologia e Inovação e professor convidado da Fundação Dom Cabral. Com pós-MBA na Kellogg School of Management e MBA Executivo pela FDC, é mestrando em Administração na Fundação Dom Cabral.

CONCLUSÃO

Organizações ambidestras conseguem obter resultados superiores aos das organizações tradicionais quando, efetivamente, alinham suas atividades para atendimento às estratégias de curto prazo e garantir adaptabilidade às novas atividades que buscam melhor desempenho no longo prazo.

A estrutura das organizações ambidestras permite a fertilização cruzada entre as unidades, evitando a contaminação cruzada. A estreita coordenação no nível gerencial propicia às novas unidades compartilharem recursos importantes das unidades tradicionais – dinheiro, talento, experiência, clientes, etc. –, mas é a separação organizacional que garante que os novos processos, estruturas e culturas das novas unidades não sejam agredidos pelas forças do "negócio tradicional". Ao mesmo tempo, as unidades estabelecidas são protegidas contra as distrações do lançamento de novos negócios e podem continuar concentrando sua atenção e energia em refinar suas operações, melhorar os seus produtos e servir aos seus clientes.

Em tempos de ambientes instáveis, com constantes oscilações, vale lembrar o velho ditado “um olho no gato e outro no peixe”, para se manter antenado com os movimentos do mercado.

PARA SE APROFUNDAR NO TEMA

CHEBBI, Hela et al. Building multiunit ambidextrous organizations-a transformative framework. **Human Resource Management**, Hoboken, v. 54, n. S1, p. s155–s177, Dec. 2015.

CHRISTENSEN, Clayton M.; BOWER, Joseph L. Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 17, n. 3, p. 197–21, Mar. 1996.

GHOSHAL, Sumantra; BARTLETT, Christopher A. Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. **Strategic Management Journal**, Hoboken, v. 15, p. 91–112, Summer 1994.

GIBSON, Cristina B.; BIRKINSHAW, Julian. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. **The Academy of Management Journal**, Briar Cliff Manor, v. 47, n. 2, p. 209–226, Apr. 2004.

MOORE, Geoffrey A. **Escape velocity**: free your company's future from the pull of the past. New York: Harper Business, 2011. 240 p.

O'REILLY III, Charles; TUSHMAN, Micael L. The ambidextrous organization. **Harvard Business Review**, Boston, v. 82, n. 4, pp. 74-81, Apr. 2004.

VUORI, Timo O.; HUY, Quy N. Distributed attention and shared emotions in the innovation process: how Nokia lost smartphone battle. **Administrative Science Quarterly**, Basel, v. 61, n. 1, p. 9-51, Mar. 2016.