

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

PESQUISADOR: Cesare Rollo Iacovone

ORIENTADOR: Priscila Borin Claro

Novas formas organizacionais:  
A ambidestria do Site Blindado.

Campo de Estudo: Organizações e inovação

SÃO PAULO – SP  
2014

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço ao apoio e à disponibilidade de toda a equipe do Site Blindado e do Site Sustentável, especialmente aos entrevistados Eduardo, Bernardo e Patrícia.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>3</b>
1.1. APRESENTAÇÃO DO TEMA .....	3
1.2. OBJETIVO DO TRABALHO E CONTRIBUIÇÕES ESPERADAS. ....	4
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
2.1. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL .....	4
2.2. INOVAÇÃO.....	10
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>12</b>
3.1. ESTUDO DE CASO.....	12
3.2. PROCEDIMENTO DE COLETA DOS DADOS .....	13
<b>4. ESTUDO DE CASO: O SITE BLINDADO S/A .....</b>	<b>15</b>
4.1. O GRUPO SITE BLINDADO.....	15
4.2. O MERCADO DE E-COMMERCE NO BRASIL .....	17
4.3. ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA NO GRUPO SITE BLINDADO .....	19
4.4. DESENVOLVENDO LIDERANÇAS AMBIDESTRAS - O MODELO MESA S/A.....	25
4.5. AMBIDESTRIA E INOVAÇÃO .....	29
<b>5. CONCLUSÕES FINAIS E CONTRIBUIÇÕES .....</b>	<b>32</b>

## 1. Introdução

### 1.1. Apresentação do tema

Inovação parece ser o tema da moda no mundo da gestão atualmente. Como bem levantado por Luis Eduardo de Carvalho em sua introdução ao livro *Business model Generation* (OSTERWALDER; PIGNEUR,1999), da mesma forma como qualidade foi central aos estudos administrativos dos anos 80 e estratégia fora na década seguinte, inovação é o assunto da virada do milênio, tanto nos meios acadêmicos quanto no dia a dia da gestão. Contudo, por mais que seja o “assunto da moda”, sua importância já havia sido notada por diversos economistas anteriormente, como, por exemplo, Schumpeter em sua obra *O Fenômeno Fundamental do Desenvolvimento* (SCHUMPETER, 1934). Como o próprio título já diz, a inovação ocupa um lugar primordial no desenvolvimento de qualquer nação e economia. É por meio dela e do processo de “destruição criativa” que o empreendedor, agente da mudança, reorganiza os recursos produtivos da economia liberando valor que antes inexistia ou estava contido somente como potencial. Robert Solow, em seus trabalhos sobre crescimento econômico também descobriu a relação inextricável entre desenvolvimento dos países e inovação tecnológica (SOLOW, 1956; 1957).

No Brasil, especificamente, o desafio se torna ainda mais premente. De acordo com dados coletados pela Pesquisa de Inovação Tecnológica (PINTEC), realizada pelo IBGE, somente 38,6% das empresas pesquisadas declararam ter implantado inovações de produto ou processo entre 2006 e 2008. E somente 34,8% declararam ter implementado com sucesso inovações de marketing e/ou organizacionais. Sucesso, nesse contexto é definido como a alocação e uso corretos dos recursos da firma, traduzidos em gestão, tecnologia e pessoas (DI SERIO; VASCONCELLOS, 2009, P.15). Ademais, o país não está bem posicionado nos diferentes índices mundiais de inovação e de competitividade. No *Global Innovation Index*, por exemplo, o Brasil figura na metade da lista (na 64ª posição). Também, no *Global Competitiveness Report*, o país ocupa uma posição mediana, está na 56ª posição. Vale ressaltar que este último índice considera a inovação como a última fronteira para que um país se encontre em um estágio avançado de desenvolvimento. Nesse contexto, para que o Brasil possa atingir seu pleno potencial como nação desenvolvida, o tema inovação deve ocupar um espaço central tanto em debates acadêmicos quanto na consideração diária dos tomadores de decisões. E é justamente nessa conjuntura que se insere essa pesquisa, na busca de características organizacionais que melhorem o índice de sucesso do processo de inovação.

Nesse sentido, a primeira parte deste relatório se focará no desenvolvimento teórico tanto no campo da teoria das organizações (desenho e estrutura), quanto no de inovação que embasará a pesquisa de campo. A seguir, será descrito os aspectos e definições metodológicas utilizados. Finalmente, será apresentado o caso que se foca na empresa Site Blindado. A Site Blindado foi

escolhida pois conseguiu desenvolver com sucesso, habilidades de “ambidestria” (definição essa que será vista logo adiante), principalmente no que tange a área de gestão de pessoas. Dessa forma, busca-se avaliar a teoria frente à prática e vice versa, buscando validar ou refutar a primeira e ampliar a assertividade dos gestores que convivem com a última.

## 1.2. Objetivo do trabalho e contribuições esperadas.

Feitas as considerações iniciais acerca do tema, esse presente projeto de pesquisa tem como intuito contribuir no âmbito do desenho organizacional, buscando relações entre as variáveis de *design* das organizações e seu potencial inovador. Logo, a pergunta central que essa pesquisa se propõe a responder é se há relação entre o modelo ambidestro e a capacidade de gerar inovação de uma organização. E, se sim (e este é o principal objetivo do trabalho), *como* se dá essa relação. Como será visto no estudo de caso, a ambidestria é um conceito poderoso mas de difícil aplicação e sua execução pode se apresentar mais complexa do que a simplicidade que o modelo sugere. Ademais, busca-se conciliar teorias de disciplinas diferentes com o intuito de avaliar a aplicabilidade da teoria desenvolvida em ambos os assuntos (desenho organizacional e inovação) nas questões práticas do dia a dia das organizações. Essa pesquisa é, conseqüentemente, uma abordagem multidisciplinar a um problema comum a ambos os campos nos quais se insere. Os resultados deverão, nesse sentido, contribuir para uma melhor compreensão de formas organizacionais cujo nascimento é recente e cuja aplicação ainda é desconhecida a um grande número de gestores.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1. Estrutura organizacional

Primeiramente, no que tange o conceito de “estrutura organizacional” será utilizado amplamente o constructo teórico de Mintzberg na área. Segundo pesquisa realizada pelo autor (MINTZBERG, 1980), existem 5 diferentes configurações de estruturas organizacionais: Estrutura Simples, Burocracia Mecanizada, Burocracia profissional, Forma Divisionalizada e Adhocracia. Todas essas estruturas estão organizadas em torno de cinco mecanismos-base, quais sejam: o “topo” estratégico, a tecnoestrutura, o *staff* de apoio, a linha do meio e o *core* operacional. Ressalva-se que cada um desses cinco mecanismos-base é predominante em cada uma das cinco formas organizacionais, respectivamente.

A primeira, Estrutura Simples, tem como parte central o topo estratégico que, por meio de supervisão direta e alta centralização, exerce o controle das atividades. É, segundo o autor, uma forma pouco elaborada, típica de empresas jovens e/ou pequenas ou de empresas que enfrentam uma crise severa. Uma padaria de bairro pode ser citada como exemplo dessa estrutura.

O segundo tipo de organização, a Burocracia Mecanizada, é coordenada, principalmente, pela padronização do trabalho dada pela tecnoestrutura. Os trabalhos são altamente especializados e formalizados com uma departamentalização e divisão estrita das tarefas. O direcionamento estratégico é altamente centralizado com uma relativa descentralização no que tange a tecnoestrutura. É uma forma típica de ambientes simples e estáveis, presente frequentemente em organizações maiores que já atingiram certo grau de maturidade e que são, por vezes, controladas externamente. Um exemplo desse tipo de organização é uma fábrica de peças de automóveis.

O terceiro “tipo ideal”, a Burocracia Profissional, tem como controle central a padronização das habilidades necessárias para seu *core* operacional funcionar. Sendo assim, o elemento central de sua estrutura é o *staff* de apoio<sup>1</sup>. Além disso, os trabalhos são também altamente especializados, porém com um menor grau de formalização (a manutenção dessas habilidades se dá através de treinamentos). Há uma relativa descentralização tanto no âmbito horizontal quanto vertical e o agrupamento das equipes é feita tanto por funções (baseado nas atividades que a organização se envolve para produzir seus produtos e/ou serviços), quanto por mercado (baseada nas características do mercado em que a organização atua como clientes, competidores e fornecedores<sup>2</sup>). Está presente em ambientes complexos, mas estáveis. Como exemplos podem ser citadas escolas, hospitais e empresas de consultoria.

A quarta estrutura, chamada de “Forma Divisionalizada”, se baseia na delegação de poder à “linha de meio” que opera unidades em diferentes mercados. Sendo assim, a padronização e coordenação se dão através de “sistemas de controle de desempenho”, com metas e indicadores padronizados que, embora exima os “gerentes do meio” da supervisão direta, os submete a um controle através dos resultados que eles trazem para a organização. Essa forma é encontrada em organizações muito grandes e maduras, que operam em diferentes mercados. Para exemplificar podemos mencionar uma grande corporação, como a Johnson & Johnson.

Por fim, a última estrutura organizacional, na categorização de Mintzberg, é a Adhocracia. Nessa forma, a coordenação ocorre através do ajuste mútuo entre as partes. Os trabalhos são altamente especializados, pouco formalizados e requerem treinamento intensivo. As unidades centrais são pequenas e se organizam através de um híbrido entre funções e mercado. E, há uma estrutura quase que completamente descentralizada. Como disse Clegg (CLEGG, 2011): “a cada trabalho que executam precisam definir padrões para serem medidos”. Elas são estruturas encontradas em ambientes extremamente complexos e dinâmicos e estão associadas com sistemas

---

<sup>1</sup> Já que, devido à dupla “alta especialização-baixa formalização” dos profissionais contratados, tornam-se mais necessárias atividades de rotina para fornecer suporte aos funcionários do *core* operacional.

<sup>2</sup> Obviamente essas duas formas de agrupamento são intrinsicamente interligadas.

técnico-estruturais altamente sofisticados. São, segundo o autor, os tipos de organização mais inovadores. Exemplos de Adhocracias são as *startups* do mercado de alta tecnologia. De fato, elas são as estruturas cujo desenvolvimento, num ponto de vista histórico, foi mais recente e, portanto, cujas características mais diferem dos outros constructos (Ex. Hierarquia limitada ou inexistente, menor racionalização dos processos (FAIRTLOUGH, 2007). Por fim, podemos acrescentar mais um discernimento entre os diferentes tipos de organização (reforçando o exemplo das *startups*) que é, nas palavras de Hannan e Freeman (HANNAN E FREEMAN, 1989):

*“Uma meta, uma estrutura autoritária (relativo a poder), uma tecnologia básica ou essencial e uma estratégia de marketing (no sentido de relação com o trabalho e o mercado)”*.

Ou ainda, na consideração de Hsu e Hannan (HSU E HANNAN, 2005), uma *“identidade básica vista em termos de componentes culturais”*. Dessa forma, pode se afirmar que diferenças entre estruturas podem ser muito mais profundas do que a abordagem técnica e operacional sugere. Na realidade, em muitos casos, elas se apresentam através de diferenças ideológicas implícitas e/ou explícitas. Sendo assim, esse deve ser um dos principais desafios quando se lida com estruturas híbridas: as diferentes ideologias e culturas que muitas vezes se opõem e se enfrentam. Este desafio, bem como as soluções encontradas pelos gestores, foram analisados no estudo de caso.

Mintzberg, em seus trabalhos (MINTZBERG, 1980), utilizou-se de duas teorias que também serão referenciadas na presente pesquisa. A primeira delas é a teoria das Contingências Estruturais (ANSOFF, 1970). Esta teoria tem como pressuposto central que as organizações, para serem efetivas, devem ter suas estruturas ajustadas às contingências (WOODWARD, 1965). Sendo assim, a organização mais eficiente seria aquela cujo design estivesse alinhado com o ambiente externo, e interno, sendo seus principais fatores: incerteza e configuração das tarefas, estratégias competitivas genéricas, ambientes organizacionais (BURNS E STALKER, 1961), tamanho, idade (MINTZBERG ABUD INKSON ET AL., 1970; SAMUEL E MANHEIN, 1970; PUGH ET AL, 1968, STINCHCOMBE,1965) e tecnologia (WOODWARD, 1967). A principal contribuição dessa teoria à pesquisa, dada por Burns e Stalker (1961), é o discernimento de dois polos ou modelos organizacionais, o mecânico e o orgânico. A divergência entre estes dois polos se dá por uma série de fatores que vão, em última instância, determinar se o desenho das organizações deverá ou não ser orientado à inovação (ou à eficiência, no caso do polo mecânico), com uma maior flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente externo.

A segunda teoria que Mintzberg se valeu para sua categorização, que também será utilizada no presente trabalho, é a teoria da configuração. Essa hipótese sobre o desenho organizacional afirma que, mais do que o *fit* com as contingências, é necessária uma coerência interna entre os diferentes elementos da estrutura (KHANDWALLA,1971). De fato, mesmo que as contingências

sejam essenciais para o desenho organizacional, não se pode esquecer que deve haver sentido nos diferentes parâmetros de design organizacional. A relevância dessa segunda teoria é que muito frequentemente o ambiente envia sinais desconexos às organizações, o que pode acabar gerando uma incongruência mais negativa do que o não ajuste com o ambiente. Sendo assim, no *design* de uma estrutura organizacional deve-se entender não só os elementos separadamente, mas a interação que existe entre eles. Logo, em uma organização ambidestra (definição dada logo adiante), deve haver uma coerência interna entre as duas formas que coexistem em seu núcleo. Mais uma vez, essa hipótese será avaliada no caso do Site Blindado.

A síntese dessas duas teorias gera um dos pressupostos centrais da pesquisa (MINTZBERG, 1980). Ora, se no design de uma organização devem ser consideradas tanto as contingências quanto a coerência interna dos seus elementos, pode se afirmar que há uma dupla causalidade entre ambiente e estruturas. Em outras palavras, em ambientes estáveis são encontradas estruturas mais mecanizadas; em ambientes dinâmicos, estruturas mais orgânicas (e, portanto, com maior potencial inovador). No âmbito dessa pesquisa, pode-se afirmar que a atual “moda” da inovação não é nada mais nada menos do que uma reação de uma grande parcela das empresas ao aumento na complexidade e no dinamismo de uma grande parcela dos mercados. Nesse contexto, a inovação tornou-se relevante, assim como formas organizacionais adaptadas a ela, devido às mudanças socioeconômicas que vem ocorrendo<sup>3</sup>. Mais do que isso, estruturas mais ajustadas a ambientes menos dinâmicos (burocracias profissionais, por exemplo) estão se vendo diante de novas contingências que os levam a questionar muitos de seus elementos, chegando ao extremo da ruptura (morte) em alguns casos ou no desenvolvimento de estruturas híbridas em outros, como as organizações ambidestras (TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A., 1996).

Outra problemática a ser levantada, intrinsecamente relacionada com a anterior, é a tendência das estruturas Adhocráticas de se transfigurarem em Burocracias Profissionais (MINTZBERG, 1980). Nas palavras de Mintzberg “*Change for its own sake may become a logical activity in such organizations. Without change, adhocracies die (i.e., become bureaucracies)*”. Expandindo sua classificação inicial, o autor disse haver dois tipos de Adhocracias: as operacionais e as administrativas. As primeiras são aquelas que se valem de sua flexibilidade para atender clientes externos. Exemplos são firmas de consultoria criativas (um caso famoso é a IDEO), empresas de filme, etc. São análogas às Burocracias Profissionais porque tendem a resolver problemas semelhantes, mas com uma perspectiva mais ampla.

---

<sup>3</sup> Por mais que toda uma análise social, econômica e histórica do atual contexto fosse relevante para o aprofundamento dessa pesquisa, esse tema foge muito do escopo de nosso estudo.



Enquanto a operacional, ao padronizar as habilidades, dá liberdade aos consultores de trabalharem individualmente, as administrativas buscam integração entre diversas especialidades para resolver problemas complexos. As Adhocracias Administrativas são aquelas que trabalham para as próprias organizações, como projetos de P&D ou *spin-off's* internos. As estruturas ambidestras, formuladas por Tushman e O'Reilly (TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A., 1996), configuram esse tipo de Adhocracia (ao menos quando estão no modo “exploração”, tema esse que será tratado logo adiante), já que são modelos que se valem de diversas características da forma Adhocratica, tal como ajuste mútuo, não-diferenciação entre estratégia e execução, mas que estão presentes dentro de uma estrutura burocrática profissional. Um caso particular de padronização e de formalização das atividades (processo de profissionalização de Adhocracias), que deve ser citado é aquele que ocorre em sistemas técnicos altamente sofisticados, criados para substituir procedimentos humanos. Em outras palavras, os indivíduos continuam a trabalhar de maneira orgânica enquanto que os procedimentos repetitivos passam a ser realizados por máquinas altamente desenvolvidas, substituindo-se assim grande parte das funções de um staff de apoio. Mais uma vez podem ser citados as startups de alta tecnologia e seus algoritmos que permitem alta escalabilidade com a manutenção das estruturas Adhocraticas.

No contexto de transfiguração Adhocracia-Burocracia Profissional, como levantado por Mintzberg e outros autores, as duas contingências mais relevantes são idade e tamanho. A primeira se apresenta na medida em que, com o tempo e a experiência de trabalho da organização, muitos processos tendem a ser padronizados e formulados de modo a reduzir à incerteza e, por vezes, tornar mais eficiente a operação. A segunda contingência, mais relevante em Adhocracias “bem-sucedidas” que acabaram escalando suas operações além dos limites que suas características centrais permitiam, é a mais recorrente quando autores abordam a perda de potencial inovador. Cristensen (CRISTENSEN,1999), por exemplo, na sua teoria da inovação disruptiva, afirma que um dos maiores obstáculos encontrado quando se trata de inovar é ajustar tamanho da organização com o do mercado. Segundo o autor, profissionais de empresas consolidadas e de maior porte veem grandes inovações como insignificantes porque elas representam uma parcela muito pequena de suas receitas e, portanto, são vistas como mercados não atrativos.

Curioso observar como tanto Cristensen quanto Mintzberg criticam o planejamento estratégico clássico afirmando que inovações disruptivas não só são desconhecidas *a priori* como também são “desconhecíveis”. Sendo assim, a conclusão de ambos é que deveria haver um processo iterativo na qual o enfoque recaia não sobre a execução de planos pré-concebidos, mas sim

sobre o aprendizado e a busca. Essa afirmação aponta, do ponto de vista teórico estrutural<sup>4</sup> das formas organizacionais, uma disfunção do modelo da burocracia profissional em favorecimento ao modelo Adhocrático que tange a inovação. Ora, se é sabido que inovar é a única forma de uma empresa se manter em atividade no longo prazo e que organizações bem sucedidas num dado momento tendem a padronizar muitos dos seus processos, inclusive os de gestão<sup>5</sup>, estariam todas as empresas, com as técnicas atuais do *Management*, fadadas ao desaparecimento? Essa é uma das respostas que a teoria da ambidestria tenta responder ao diferenciar atividades do tipo *exploration* das do gênero *exploitation* (MARCH,1991). Enquanto as primeiras estão relacionadas com a busca, a experimentação e a descoberta de novas oportunidades, as do segundo gênero se constituem essencialmente de ações visando ao aumento da eficiência dos processos já conhecidos. Como bem exemplificado pelo autor:

*“Exploração inclui coisas capturadas em termos como busca, variação, tomada de risco, experimentação (...) descoberta, inovação. Exploitation, inclui coisas tais como refino, escolha, produção, eficiência (...) implementação e execução”* (MARCH,1991, tradução do autor).

As Adhocracias, assim, estariam mais próximas do polo *exploration* e as burocracias profissionais do *exploitation*. As organizações ambidestras, por sua vez, deveriam ser capazes de incluir ambos os processos nas suas atividades, “não mediante a alternância entre as duas, mas mediante a conexão íntima e contínua entre as duas” (DI SERIO, 2013 apud WEICK; WESTLEY, 2004,p. 369). Como levantado por Luiz Carlos di Serio (2013):

*“As organizações adhocráticas são mais hábeis em se adaptar a ambientes mutantes, na medida em que estão próximas da auto-organização, enquanto que as burocráticas estão voltadas à eficiência operacional e à racionalidade explícita, que busca suprimir estratégias que lhes pareça ambíguas ou contraditórias.”*

Retomando a hipótese da teoria da configuração, surge a questão de como gerenciar duas organizações essencialmente antagônicas sem perder a coerência interna ou mesmo o senso de unidade do pessoal. Nesse contexto, como pode ser visto adiante, uma das principais contribuições do estudo de caso será justamente analisar como os gestores estão lidando com essas e outras contradições.

Finalmente, será considerado o discernimento entre ambidestria estrutural e contextual, proposto na literatura originalmente por Cristina Gibson e Julian Birkinshaw (GIBSON,

---

<sup>4</sup> Enquanto que no ponto de vista estratégico sugere a exigência de novas técnicas de planejamento.

<sup>5</sup> E que, portanto, cresceram de Adhocracias ou estruturas simples para burocracias mecanizadas ou profissionais.

BIRKINSHAW,2004). Segundo os autores, uma ambidestria bem sucedida é capaz de ir além da lógica tradicional do “e”, na qual há um discernimento claro entre as unidades de negócios que focam em *exploitation* e aquelas que focam em *exploration*. Elas devem, segundo os autores, migrar para uma lógica paradoxal, na qual as organizações buscam simultaneamente os dois tipos de atividade. Sendo assim, como dito pelos autores, nesse princípio contextual os gestores devem “construir uma série de processos que permite e encoraja os indivíduos a terem seu próprio julgamento sobre como dividir seu tempo em demandas conflitantes”. Este conceito e o discernimento entre os diferentes tipos de ambidestria serão primordiais para compreendermos o sistema Mesa S/A, um plano de gestão de pessoas criado pela empresa Site Blindado, estudada nessa pesquisa.

## 2.2 Inovação

O termo inovação é tão complexo quanto as suas definições são variadas. Nesse trabalho, pretende-se considerar e discutir sobre algumas dessas diferentes abordagens e apresentar um definição que as sintetiza. Antes de definir o conceito de inovação, é preciso discerni-lo de outros termos que muito frequentemente aparecem juntos dele: imaginação e criatividade<sup>6</sup>. O primeiro trata-se da capacidade propriamente humana de trazer elementos à mente que não estão presentes nos sentidos. É através da imaginação que revisitamos o passado e antecipamos eventos futuros, ajudando a criá-los. Constitui-se de elementos imaginativos (possíveis de existir) e imaginários (que só existem no âmbito das ideias). É a massa bruta para toda criação e inovação. A criatividade, por sua vez, vai além dos limites da imaginação. Enquanto que esta é um fenômeno totalmente subjetivo e individual aquela é um evento dinâmico que depende do resultado final e do julgamento de outros. Quando dizemos que alguém é criativo, estamos nos referindo a sua capacidade de tornar real sua imaginação<sup>7</sup>. Sendo assim, a criatividade é a imaginação posta em prática. Seguindo essa linha de raciocínio, a inovação é a etapa seguinte da criatividade. Mais uma vez, enquanto que esta depende de sua materialização e subsequente julgamento de outros, aquela é essencialmente um produto da *aprovação* do coletivo ao qual está inserido. Em outras palavras, a inovação é a criatividade socialmente construída e é por meio das organizações que ela se constrói. Consequentemente, sua existência é produzida em um contexto econômico, social e histórico. São comuns os casos de grandes invenções que só se tornaram inovações *de fato* com o desenvolvimento de outras tecnologias que propiciaram sua aplicação prática. Por exemplo, o helicóptero de Da Vinci, concebido no século XV, só pôde se tornar uma inovação quando fora desenvolvida a tecnologia necessária para sua execução e fabricação no começo do século XX.

---

<sup>6</sup> Seguimos aqui o trabalho do professor Sir Ken Robinson, autoridade no assunto.

<sup>7</sup> Ou, em certos casos, de aprimorar a visão que outro tenha tido mas que não tenha sido capaz de materializar.

Nesse contexto, pode se observar que a inovação é um conceito extremamente determinado por sua prática e execução.

Em relação às diferentes definições encontradas na pesquisa bibliográfica, decidiu-se utilizar como referência aqueles que convergiam a temas comuns, considerando tanto as pré-condições necessárias quanto os resultados:

1. Manual de Oslo (OCDE, versão 2, 1995, p.9): “Uma inovação tecnológica de produto é a implementação/comercialização de um produto com características de desempenho melhoradas (...). Uma inovação de processo é a implementação/adoção bem sucedida de novos e melhorados métodos de produção e entrega”
2. Larry Keeley (KEELEY,2013): “inovação é o processo de criação de uma oferta nova e viável”.
3. Teresa Amabile (AMABILE, TERESA, 1996): “inovação é a implementação bem sucedida de ideias criativas através e dentro de uma organização”
4. Fórum de inovação da Fundação Getúlio Vargas: “Ideia somada à ação que leva a um resultado”

Em síntese, a inovação é um processo que se desenvolve a partir da imaginação e da criatividade humana, utilizando como inputs os ativos tecnológicos e as competências de uma organização (sendo “conhecimento dos clientes e do mercado” e “gestão estratégica da tecnologia” as mais relevantes destas (PAULO VALADARES,2012)). Ela gera, se bem sucedida, um resultado positivo, que pode ser tanto o aumento da lucratividade do negócio quanto o aumento do impacto sócio ambiental, ou mesmo ambos em algumas organizações.

Considerando a natureza holística do referencial teórico adotado na presente pesquisa optou-se pela realização de um estudo de caso, cuja metodologia será descrita na sessão seguinte. A base dessa escolha é a capacidade singular que o método tem de buscar resolver problemas de natureza exploratória (que lidam com o “como” mais do que com o “o que”), além de ser um dos mais adequados ao estudo de eventos contemporâneos nos quais não se podem manipular variáveis-chave.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Estudo de caso

A metodologia utilizada no presente projeto é caracterizada como qualitativa e exploratória, baseando-se em pesquisa bibliográfica e em estudo de caso. Metodologia exploratória é definida por Yin (1990) como “(...) uma forma de se fazer pesquisa social empírica ao investigar-se um fenômeno atual dentro de seu contexto de vida real, onde as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas e na situação em que as múltiplas fontes de evidência são usadas.” Assim sendo, é esperado encontrar características que se aplicam não só ao objeto de estudo em questão, mas também a outros contextos organizacionais.

Segundo Yin (2001), a pesquisa deve ser planejada e executada de acordo com um plano de pesquisa que busque entrelaçar os dados empiricamente observados com as questões iniciais do estudo. A ideia é, portanto, que o processo seja fundamentado em bases racionais de modo a produzir uma conclusão sustentável e cujos resultados possam contribuir para estudos posteriores bem como para orientar a aplicação prática de uma teoria, se possível. Problemas de generalização surgem na medida em que os estudos são essencialmente qualitativos, portanto, dependentes de variáveis complexas e frequentemente ocultas ao observador externo. Nesse sentido, o papel e responsabilidade do pesquisador é buscar mitigar as dificuldades inerentes a essa metodologia. Além disso, ele é parte inerente à produção do conhecimento na medida em que sua subjetividade é uma das ferramentas essenciais com a qual ele interpreta o fenômeno estudado (FLICK, 2009).

Foram seguidas as táticas desenvolvidas pelo autor Yin (2001): validade do constructo, validade externa e confiabilidade. Primeiro, para assegurar a validade do constructo, buscou-se seguir um claro encadeamento de ideias durante o trabalho de campo, principalmente durante as entrevistas. O quadro lógico orientador de todo processo pode ser encontrado no apêndice 1. Ademais, foram utilizadas múltiplas fontes de evidências, como entrevistas (com diferentes membros da empresa estudada), relatórios internos, comunicados, etc. Segundo, no que tange à validade externa, buscou-se, como será visto adiante, um exemplo típico de organização ambidestra de modo que seus resultados poderão ser aplicados a outros contextos. Seria conveniente, contudo, que outros estudos repliquem o procedimento adotado, naquilo que Yin chama de “lógica de replicação”, de forma a ampliar os resultados encontrados no presente estudo. Por fim, confiabilidade entende-se “uma medida do grau até onde qualquer observação é consistente com um modelo geral e não o resultado do fenômeno aleatório” (AGROSINO, 2009). Por fim, pode se afirmar que os dados serão obtidos de fontes primárias (questionário semiestruturado, artefatos físicos, etc.) e secundárias (pesquisas diversas, artigos, informações públicas, etc.).

### 3.2 Procedimento de coleta dos dados

A coleta de dados para a presente pesquisa pode ser dividida em três frentes:

1. Entrevistas
2. Pesquisa Documental
3. Observação direta

Como dito anteriormente, as entrevistas foram semiestruturadas, nas quais haverá uma série de perguntas padronizadas, seguida da possibilidade de aprofundar em um tema específico dependendo do entrevistado. Segundo Flick (2009), essa forma de entrevista possibilita a obtenção, ao longo do processo, da “reserva complexa de conhecimento” que o entrevistado detém. Assim, esse modelo depende da forma de trabalho do entrevistador, bem como de sua experiência com obtenção de dados pessoais (e, portanto, subjetivos). Há três tipos de questões que foram utilizadas durante o processo:

1. Questões abertas: introdução de um tópico do qual gostaria de se obter detalhamento.
2. Questões controladas pela teoria: perguntas baseadas na teoria e nas quais o entrevistador busca um conhecimento implícito do entrevistado. Este, por sua vez, pode confirmá-lo ou refutá-lo conforme sua vontade.
3. Questões de confronto: questões que buscam detalhar o conhecimento obtido até um determinado momento.

Para tanto, foram entrevistados alguns colaboradores no nível de gerência, sendo estes:

1. Bernardo Carneiro- Diretor Executivo, Site Blindado. Realizada no dia: 1/07/2014
2. Patricia Valença- Diretora de Marketing, Site Blindado. Realizada no dia: 8/07/2014
3. Eduardo Macedo- Diretor Comercial, Site Sustentável. Realizada no dia: 10/07/2014

A pesquisa documental foi realizada através da obtenção de informações de artefatos tais como notas, pareceres, diários, etc. Dessa forma, buscou-se a obtenção de informações cuja objetividade é maior que aquela obtida apenas através das entrevistas semi-estruturadas, de modo a reafirmar a confiabilidade comentada logo acima. Nesse contexto, espera-se ter avaliado concretamente as relações entre estrutura organizacional e inovação, conforme definido como a principal pergunta de pesquisa. Por fim, foi feita a construção de um *corpus* do material pesquisado, de acordo com o procedimento sugerido por Flick (2009).

A terceira e última frente de trabalho é a de observação direta. Nesta, também são válidas as considerações anteriores acerca da subjetividade do pesquisador e das limitações inerentes à abordagem qualitativa. Ademais, convém ressaltar a postura “não participante” do pesquisador, que

não busca exercer nenhum tipo de controle no ambiente analisado. Como levantado por Angrosino(2009), a observação consiste no ato de “perceber atividades e entender os inter-relacionamentos das pessoas, utilizando, o pesquisador, de seus cinco sentidos”. Havendo pouca interação entre pesquisador e ambiente, pode se afirmar que esta é a mais objetiva das técnicas a serem utilizadas. Contudo, ainda há a parcela inevitável de subjetividade do agente sempre presente que é o pesquisador. É importante que haja um cuidado especial com os pré-conceitos inevitáveis a respeito de algumas questões centrais acerca da teoria e do contexto. Sendo assim, busca-se equilibrar a posição entre uma visão de mundo crítica e a sensibilidade aguçada com uma impessoalidade ideal. Por fim, questões táticas como adequação da linguagem, a busca por detalhes “não-óbvios” e a transcrição fiel do ambiente foram considerados na preparação e aplicação de toda a coleta e transcrição dos dados.

Embora tenha se dado aos procedimentos de coleta de dados uma importância relativa, convém mencionar que foram adotados procedimentos igualmente rigorosos no que tange a análise dos resultados. O quadro lógico que orientou a pesquisa assim como o mapa mental utilizado durante as entrevistas seguem logo abaixo. Com a cisão da pergunta central dessa pesquisa em duas frentes, foi possível facilitar a coleta das informações no trabalho de campo e, também, a posterior análise do estudo de caso. O mesmo pode ser dito para a tripartição dos temas da entrevista que possibilitou uma escolha mais orientada dos gestores entrevistados no processo. Assim sendo, gostaríamos de remarcar um dos pressupostos básicos dessa pesquisa: “a interpretação dos dados é a essência da pesquisa qualitativa” (FLICK, 2009).

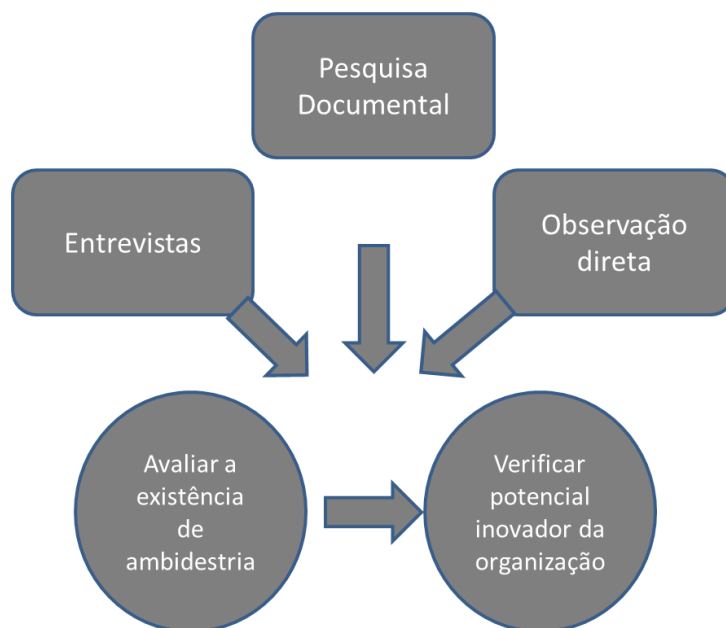


Figura 1: Quadro lógico orientador do trabalho de campo. Baseado em Yin (2001)



Figura 2: Principais temas tratados na entrevista e seus desdobramentos

#### 4. Estudo de caso: O Site Blindado S/A

##### 4.1. O Grupo site Blindado

O Site Blindado S/A é referência no setor de segurança de portais de negócios via web e é líder do segmento e-commerce (varejo online) na América Latina. Sua história começa em 2005, fundado pelo empreendedor Maurício Kigiela, que tinha o intuito de criar a primeira certificação de segurança no Brasil, simulando moldes já consolidados no exterior. Desde a data de fundação, houve uma preocupação consciente dos gestores com as inovações de seu empreendimento, presente em um ambiente extremamente complexo: a internet e, principalmente, o e-commerce.

Segundo o atual diretor executivo da empresa, o Site Blindado representou essencialmente uma inovação de modelo de negócio. A quebra de alguns paradigmas antes estabelecidos no setor de segurança (indexação ao dólar, necessidade de pagamento a vista, forte viés de segurança no posicionamento das empresas) propiciou uma forte diferenciação do Site Blindado frente a sua concorrência e, dessa maneira, lhe assegurou a liderança. Assim, se considerando mais uma empresa de “credibilidade” do que uma de segurança, sua missão é de: “criar um ambiente online mais seguro e confiável para empresas e pessoas, fomentando e defendendo a marca Site Blindado como se fosse sua vida”.

No momento, o foco estratégico é a consolidação e a capilaridade da atuação do “Grupo Blindado”. Para tanto, ao mesmo tempo em que buscam expandir a presença no mercado de



segurança, há uma preocupação com o desenvolvimento de novos negócios alinhados (ou não) com o *core business* da empresa. Nesse contexto, empreendimentos como o Site Sustentável, o *SmartBill* e o PCBlindado foram criados e encubados dentro de sua estrutura organizacional, com forte alinhamento no nível de gerência, auxílio direto em algumas atividades operacionais (no setor de TI por exemplo) e mesmo compartilhamento do espaço físico. Embora fosse interessante um estudo mais aprofundado de cada um dos empreendimentos do Site Blindado e de suas particularidades, foi escolhido no presente caso o exemplo do Site Sustentável devido a sua tipicidade e ao subsequente potencial de generalização dos resultados. Assim sendo, quando mencionado Site Blindado subentende-se a unidade de negócios que lida com o mercado de segurança, não o grupo no qual estão presentes os demais empreendimentos.

O Site Sustentável, por sua vez, é fruto do trabalho de dois empreendedores, Maximiliano Muniz e Rodrigo Torrentes, que, em outubro de 2012, lançaram o conceito de certificação de sustentabilidade para sites, visando neutralizar o consumo de gás carbônico dos websites brasileiros. Busca-se criar esse mercado no Brasil para depois expandi-lo para outros países, já que o conceito ainda não está solidificado em nenhum outro país. Nesse contexto, trata-se de uma inovação criadora de mercado tanto em termos absolutos (mercado internacional) quanto em termos relativos (no Brasil).

O consumo de gás carbônico, cuja neutralização é o foco da empresa, é derivado do alto uso energético dos Data Centers, locais onde os sites estão hospedados. A partir do número de *pageviews*<sup>8</sup> de um website é possível identificar o consumo médio de emissão de gás carbônico que, por sua vez, é neutralizado por meio do plantio de árvores. Tendo identificado que a rastreabilidade e a confiabilidade do investimento são essenciais no mercado em que estão inseridos, a empresa também desenvolveu um sistema de rastreamento das árvores integrado com o serviço Google Maps, que permite a qualquer um visualizar a localização exata dos “investimentos”, uma fotografia da árvore assim como seu código de identificação. Além disso, todas essas informações podem ser acessadas através do website das empresas auditadas (termo que se usa para se referir à neutralização do consumo de carbono) ao se clicar no selo de sustentabilidade, conforme pode ser visualizado no exemplo logo abaixo. Por fim, para que se fosse assegurada a sobrevivência do “investimento”, plantam-se todas as árvores em locais de reflorestamento de reservas permanentes de modo que elas estarão protegidas por lei contra o desmatamento.

---

<sup>8</sup> Visualização das páginas. O consumo se dá na medida em que cada visualização requer um contato com o servidor, que por sua vez consome uma quantidade média de energia em cada vez que a operação é efetuada.



Figura 3: Selo de Sustentabilidade vendido pela organização. Fonte: [www.sitesustentavel.com.br](http://www.sitesustentavel.com.br)

A ideia de expansão em um setor descrito pelos gestores como “negócio social” surgiu de uma antiga vontade dos gestores de investir na área e avaliar se é possível desenvolver um modelo de negócios seguindo o conceito de busca simultânea de impacto social e de geração de lucro<sup>9</sup>. Além disso, o empreendimento segue a linha estratégia de capilaridade na medida em que permite ao grupo acessar clientes que não são exclusivamente do setor de atuação principal do Site Blindado (como por exemplo os portais corporativos). No entanto, busca-se replicar o modelo de “credibilidade” bem sucedido na primeira empresa, pois (espera-se que) o apelo sustentável aumentará perceptivelmente o valor da marca e as vendas do seu cliente do mesmo modo que a certificação de segurança já o faz. No momento, os ganhos de sinergia estão sendo realizados na execução e um alinhamento entre as marcas só é planejado caso o modelo venha a ser bem sucedido.

No aspecto cultural, a entrada do Fundo de Investimento Arpex em 2010 representou uma mudança considerável no contexto organizacional<sup>10</sup>. Como se pode observar em comunicados internos da empresa, a cultura do fundo se baseia na tríade: “People, Dream, Culture” (Pessoas, Sonho, Cultura). Valores como meritocracia, orientação a resultados<sup>11</sup> e *ownership* são reafirmados continuamente pela liderança no dia a dia e através de uma série de atividades como, por exemplo, o clube do livro. Uma série de atividades foi planejada para que esse alinhamento de valores seja mantido como, por exemplo, o clube do livro. Segundo os entrevistados nesta pesquisa, essa cultura forte é permeada em toda a organização e é umas das principais sustentações da estratégia ambidestra, já que ela representa os princípios em comum de todas as iniciativas do grupo, sejam elas as “novas” ou as “antigas” frentes de negócios.

#### 4.2 O mercado de e-commerce no Brasil

O e-commerce brasileiro é um mercado relativamente novo cujas taxas de crescimento encontram-se na casa dos dois dígitos há mais de 10 anos. Nos últimos cinco anos, por exemplo, a taxa média de crescimento foi de aproximadamente 22%. Embora no início esse desenvolvimento rápido tenha se baseado em algumas grandes empresas, nos últimos anos houve uma tendência de desconcentração gerando o fenômeno chamado de *long tail* (grande número de empresas de porte

<sup>9</sup> Para um estudo aprofundado do conceito e apresentação ver World Economic Fórum (2008)

<sup>10</sup> No Site sustentável, essa mudança se deu em Fevereiro de 2014 no momento em que o fundo comprou o controle do empreendimento.

<sup>11</sup> Chamado mesmo de “obsessão por resultados” em alguns relatórios internos

pequeno). Assim, há dois grupos mais ou menos homogêneos, as grandes empresas com uma ampla gama de produtos oferecidos (Americanas.com, Submarino.com.br, Netshoes.com.br, etc.) e as empresas de nicho, que focam exclusivamente em um grupo de produtos (lojas de tinta de impressora, por exemplo). Para ambas, questões como segurança, confiabilidade e preço são primordiais para garantir a fidelidade (e, portanto recorrência de compra) dos clientes.

Estudos indicam que 89 % dos consumidores fazem uma pesquisa de preço antes de sua compra, buscando em múltiplas fontes (motores de busca, comparadores de preço, etc.) (ECOMMERCE NEWS, 2014). Isso sugere que o mercado, pelo menos no que tange os preços, se aproxime de um modelo de concorrência perfeita no qual as empresas são tomadoras de preço, isto é, não tem poder de influencia sobre o preço final de venda do produto. Ademais, a não ser que se tenha obtido um poder de barganha considerável frente aos fornecedores (geralmente derivado do tamanho e da marca da empresa), o preço de compra dos produtos também não podem ser modificados. Nesse sentido, dado que a margem não é um fator em que os gestores têm potencial de influir, a escala torna-se essencial na estratégia competitiva. Outra particularidade no setor são as relativamente baixas margens de contribuição, o que obriga as empresas um rigoroso controle dos custos. Melhorias operacionais são sempre valiosas na medida em que podem determinar a lucratividade (ou o prejuízo) de uma empresa.

Em síntese, considerando a particularidade das margens operacionais desse setor, é possível notar que a segmentação em um claro nicho de atuação e/ou o estabelecimento de uma escala considerável são dois fatores-chave para o sucesso, evidenciando a tendência de polarização (grandes grupos, *long tail*) mencionada acima.

Ademais, estudos indicam (*E-commerce report*, 2013) que o mercado encontra-se nesse momento em uma fase de estabilização. Ao passo que no início (e, muitas iniciativas ainda seguem essa estratégia) priorizaram-se as taxas de crescimento e a geração de receita (EBITDA) para acompanhar o ritmo do mercado, no cenário atual as empresas começaram a racionalizar os investimentos visando à sustentabilidade da operação. Atualmente, o foco recai sobre taxas de conversão (que indica a capacidade dos websites de tornar acesso em compra), o ROI das mídias onlines (como, por exemplo, dos investimentos em Google adwords) e o nível de serviço na entrega dos produtos (SLA, service level agreement). Em um cenário global, as empresas brasileiras buscam se equiparar às taxas de empresas americanas cuja consolidação se iniciou há alguns anos e cuja entrada no mercado brasileiro tem se anunciado.

As altas taxas de crescimento do setor associado às baixas margens operacionais obrigam as empresas a desenvolverem sistemas muitas vezes elaborados para garantir sua posição de mercado. As inovações nesse sentido têm de ser tanto de continuidade, para que se aumente a eficiência da

operação, quanto disruptiva, para que se possa acompanhar o ritmo de crescimento por meio de novos produtos e modelos de negócios. Pode-se facilmente perceber que esse movimento impele as empresa (que desejam estabelecer liderança) ao desenvolvimento igualmente forte em ambas as frentes, o que pressupõe a necessidade<sup>12</sup> de uma ambidestria, seja estrutural ou contextual. Nesse contexto, é válido recorrer a um dos principais constructos dessa pesquisa, a teoria das contingências. Em outras palavras, as empresas bem sucedidas serão aquelas que conseguirem desenvolver estruturas que se ajustem às contingências. No mercado em questão, há indícios de que a ambidestria, isto é, “a habilidade de perseguir simultaneamente inovações de continuidade e disruptivas”, seja um reflexo dessas contingências a qual as empresas devem se ajustar. Sugere-se que esse tema seja tratado em uma nova pesquisa, de gênero quantitativo, que possa comprovar a hipótese suscitada e generalizar seus resultados.

Outro aspecto característico do setor é a escassez de mão de obra qualificada<sup>13</sup>. Essa disfunção obriga os gestores a darem intensos treinamentos para que a eficiência e a eficácia da organização não sejam prejudicadas. Além disso, a importância relativa da formação anterior (universidade, escola, etc.) diminui, já que muitos dos conhecimentos adquiridos provavelmente não serão replicados. Um exemplo disso são os profissionais de marketing que viram clássicos conceitos como posicionamento em pontos de gôndola, localização do ponto de venda, etc. serem substituídos por outros tais como: testes de usabilidade (chamado no mercado de “testes A/B”), adequação do layout a cada cliente, etc. Esta particularidade será explorada melhor quando analisarmos a presença de uma estrutura burocrática-profissional no Site Blindado. Ademais, assim como se tem visto em outros setores da economia, há uma verdadeira “guerra” pelos “talentos”, ou seja, por aquelas pessoas que tenham um alto potencial de retorno. Logo, medidas de retenção, dentre elas planos de carreiras elaborados (como será visto na próxima sessão), tornaram-se necessários para diversas empresas que queiram obter sucesso.

#### 4.3 Estrutura organizacional e ambidestria no grupo Site Blindado

Como dito anteriormente, existem duas lógicas distintas que determinam a alocação de recurso das organizações: a de *exploitation*, melhoria do conhecido, e a de *exploration*, busca do novo. Do ponto de vista das estruturas de Mintzberg (Mintzberg,1980), as Burocracias (mecanizada e profissional) estão mais alinhadas às atividades do primeiro gênero enquanto que as Adhocracias do segundo. Estendendo a noção ao conceito de ambidestria estrutural, descobrimos que uma organização deve conter unidades de negócios distintas cujos elementos se aproximem de cada uma

---

<sup>12</sup> A necessidade mas não, obviamente, a existência de ambidestrias.

<sup>13</sup> Tema recorrente na economia brasileira, inclusive como um dos fatores do mal posicionamento nos rankings de competitividade e de inovação citados anteriormente.

dessas estruturas. Assim, enquanto algumas devem dedicar suas atividades ao *exploitation*, outras devem se concentrar no *exploration*. É justamente nesse contexto que se insere o Site Blindado. Enquanto a sua unidade principal busca se tornar mais eficiente no modelo de negócios consolidado de segurança, outras frentes descobrem novos modelos e novos mercados como o caso do Site Sustentável.

Embora ambos pertençam à mesma organização, pode se notar claras distinções estruturais entre as duas unidades de negócio. No Site Sustentável, o *core* operacional é claramente o mecanismo-base de maior poder e influência. Na realidade, é a única parte que pertence somente à empresa no seu atual estágio de vida. Assim, pode se dizer que a organização se aproxima muito da tipologia de uma Adhocracia (Mintzberg, 1985). Constituída por três vendedores (sendo um deles o próprio gestor que atua diariamente na linha de frente), há um revezamento para que as demais atividades da linha de frente sejam realizadas. A exceção fica por conta da área de Tecnologia da Informação que, embora contribua diretamente nos serviços prestados pela organização (por exemplo, na criação e na manutenção do principal canal de vendas, o portal dos clientes) é terceirizada do Site Blindado da mesma forma que as atividades da Tecocracia e do *staff* de apoio. Considerando que a demanda ainda não é suficiente para aproveitar o tempo de um colaborador trabalhando integralmente na área, a terceirização se justifica devido aos altos custos de ociosidade de um funcionário com esse tipo de qualificação (lembrando que há escassez de mão de obra qualificada no setor).

Embora inexistentes no modelo ideal de Adhocracia, as atividades de caráter indireto são por diversos motivos necessários no contexto do Site Sustentável. Contudo, as atividades de apoio e as da tecnoestrutura são realizadas pelas mesmas pessoas da organização mãe, que já tem profissionais contratados na área. Em outras palavras, o Site Sustentável toma essas partes “emprestadas” do Site Blindado. A motivação advém não só da evidente redução dos custos, mas também do melhor aproveitamento do tempo dos colaboradores, desocupando a linha de frente de atividades fora de seu escopo e aumentando a especialização da tarefa nas demais funções. Esse sistema de empréstimos faz parte da estratégia de geração de inovações na empresa, pois permite “a Cross-fertilização” entre unidades de negócios, que alguns autores tais como TUSHMAN e O’REILLY (1996) sugerem. Segundo um gestor entrevistado: “Essa é forma mais eficiente de empreendedorismo”.

Do ponto de vista estrutural, o sistema de empréstimos faz sentido já que ele aproveita as partes desenvolvidas em uma Burocracia profissional (*staff* de apoio) para tornar uma Adhocracia mais eficiente, sem, no entanto, desprovê-la de seu caráter fluido (já que a linha de frente permanece inalterada). Ou seja, há ganhos de eficiência sem que se abandone uma “estrutura

orgânica” (Ansoff, 1970). Nesse contexto, o comitê estratégico é responsável pela alocação do tempo que os colaboradores irão dedicar a cada uma das unidades de negócio, por meio da elaboração de um *roadmap* unificado. Assim, é garantido o alinhamento do grupo sem que se perca a adaptabilidade de cada unidade dos negócios, característica central em uma ambidestria (GIBSON, BIRKINSHAW, 2004).

Já no Site Blindado não se pode tão facilmente caracterizar a qual tipo ideal sua estrutura mais se aproxima. Conseguimos observar uma tecnoestrutura relativamente desenvolvida, com áreas internas de Marketing, Finanças e Tecnologia da Informação e uma ampla gama de atividades de apoio diluídas entre os colaboradores tecnocratas. A inexistência de um *staff* de apoio estruturado poderia sugerir que o Site Blindado fosse uma Burocracia Mecanizada e não uma Burocracia Profissional. No entanto, há diferenças essenciais tanto no mecanismo de coordenação quanto “parâmetros de *design*” que aproximam o Site Blindado da tipologia profissional.

Primeiro, o mecanismo de coordenação do Blindado é evidentemente a padronização das habilidades. Os colaboradores são contratados por base em uma série de conhecimentos aprendidos geralmente antes de seus serviços (ensino superior e especializações) e são desenvolvidos com base em um repertório de habilidades necessárias a sua atividade diária. Um exemplo disso são os treinamentos dados aos vendedores, determinante na permanência destes na organização. O modelo se baseia em uma série de “competências” que todos os vendedores devem ter, baseado em experiências passadas da organização e dos gestores. Assim, o colaborador passa por 15 dias de estudos no qual ele entra em contato com o mercado e com a empresa para, em seguida, entrar em um período de teste prático, também de 15 dias. Sua permanência só será efetivada caso ele consiga fechar um certo volume de vendas. Contudo, mesmo após o sucesso na fase inicial, o colaborador deverá participar de treinamentos constantes que mantêm e aprimoram suas capacidades. O mesmo modelo de treinamento existe para as demais funções da organização, obviamente com outra gama de habilidades. Dessa forma, é possível observar que a divisão e a coordenação do trabalho são realizadas por meio da padronização das habilidades, mecanismo típico de uma Burocracia Profissional.

Segundo, no que tange a os parâmetros de *design*, as três principais evidências que permitiram mostrar a natureza profissional da organização foram:

- 1) Especialização do trabalho: Cada colaborador opera em um determinado campo de conhecimento no qual geralmente se especializa (especialização horizontal do trabalho) sem, no entanto, ter a “performance do seu trabalho separada da sua

administração<sup>14</sup>”(Mitzberg, 1980) (limitada especialização vertical do trabalho). Essa característica é, segundo o autor, típica de um trabalho profissional.

- 2) Treinamento e doutrinação: A necessidade de treinamentos para a permanência dentro da organização mostra a importância desse tipo de atividade no Site Blindado. Nenhum colaborador está isento dos treinamentos contínuos, nem mesmo aqueles no nível de gestão. Para a interiorização efetiva dessas e de outras normas, a estrutura se apoia em um sistema de valores compartilhado pelos indivíduos que retribui e pune abertamente aqueles que se ajustam e os que não se adequam. Por exemplo, no que tange a meritocracia, há um ranqueamento (aberto a todos) do desempenho dos colaboradores que serve como um forte incentivo ao alinhamento já que gera uma pressão social no sentido das metas e dos resultados, determinantes para o sucesso da organização.
- 3) Planejamento e controle de sistemas: Ao contrário do sistema de planejamento de ações, presente comumente em burocracia mecanizadas, o Site Blindado segue um controle baseado na performance dos colaboradores. Esse fato ocorre devido à natureza da tarefa exercida pela organização já que os outputs não podem ser padronizáveis, somente seu desempenho. Por exemplo: é impossível definir e padronizar uma venda mas seus resultados são facilmente mensuráveis.

A principal objeção que se possa colocar contra uma categorização profissional do Site Blindado, que é a questão da inexistência de um *staff* de apoio, está ligada a uma particularidade dos gestores da organização. Eles orientam a tarefa dos colaboradores tecnocratas de modo a “diluir” as atividades de apoio entre as funções da tecnocracia. . Em outras palavras, os funcionários da estrutura tecnocrática dividem o seu tempo entre os dois gêneros de atividades chegando até a terem uma avaliação de desempenho específica para ambas as funções. Exemplos são: a área de marketing, responsável pela comunicação interna e pela integração dos membros, e a área financeira, que fica a cargo da folha de pagamento e da contratação dos funcionários.

O objetivo da iniciativa é manter o máximo possível uma estrutura enxuta, com baixos níveis de formalização e elevada autonomia dos indivíduos. Nas palavras do gestor: “No meu time só quero ver jogador em campo”. Em outras palavras, ele deseja que todos os colaboradores estejam ou na linha de frente ou dando suporte direto aos indivíduos que nela estão. Ora, mesmo que essas características tenham sido essenciais para o sucesso da organização no seu início e na sua consolidação (momento no qual a estrutura se aproximava mais de uma Adhocracia), no contexto

---

<sup>14</sup> Isto é, sem estar alheado daquilo que significa sucesso para sua função como pressupõe por exemplo uma Administração de orientação Taylorista.

atual é inviável não ter nenhuma atividade de caráter indireto. Nesse sentido, foi necessário formular os principais processos da organização visando não só a torna-la mais eficiente, como também a institucionalizar algumas de suas atividades. O impulso foi gerado, dentre outros fatores, pelo tamanho e pela idade da empresa, como havia sugerido a revisão da literatura (Mintzberg,1985). Nesse contexto, pode se afirmar que houve um processo de transformação da Adhocracia inicial em uma estrutura Burocrática-profissional, no qual o *staff* de apoio e a tecnocracia ganharam proeminência frente ao *core* operacional da organização.

O estabelecimento e a consolidação de uma área de marketing no Site Blindado são exemplos tanto da necessidade de atividades fora da linha de frente da organização quanto do processo de transformação estrutural pelo qual a empresa passou. Ademais, ela é representativa no caso, pois mostra a concentração de atividades essencialmente diferentes dentro de uma mesma área: aquelas da estrutura tecnocrática e as de natureza de apoio.

No começo dos trabalhos da atual gestora de marketing da organização, havia uma forte resistência da equipe de vendas (*core* operacional) a aceitar suas orientações. Na realidade, eles questionavam até mesmo a existência de um núcleo especializado na função de marketing. Segundo esses vendedores, os retornos que seriam gerados pelo marketing não compensariam os seus custos. Diversos gestores não resistiram à pressão, sendo que até a entrada da atual coordenadora de Marketing, o recorde de permanência do cargo era de seis meses. Atualmente, a gerente e sua área são relativamente influentes na organização, tendo recebido gradualmente mais funções (e consequentemente concentrando um maior número de colaboradores e de decisões).

Para a gestora, a chave do seu sucesso foi ter seguido o paradigma do Marketing integrado, que visa à integração de todas as comunicações da empresa seja ela externa ou interna. Segundo essa orientação, a área deve ser responsável por funções que normalmente são atribuídas à gestão de recursos humanos, como a comunicação interna, as integrações e a organização dos treinamentos. Ora, se o sucesso da área foi obtido no momento em que ela começou a realizar funções de apoio, há fortes indícios de que sua utilidade se provou fora do domínio tradicional do marketing que é ajustar a organização ao ambiente (uma atividade tecnocrática). De fato, a gestora conta que conseguiu persuadir as pessoas na área de vendas quando, a partir de feedbacks obtidos na comunicação interna, começou a melhorar as condições de trabalho dos vendedores (aprimorando a integração das áreas, por exemplo). Nesse contexto, no caso do Site Blindado, o marketing obteve sucesso (isto é, sobreviveu), pois realizou atividades essenciais ao contexto organizacional, mesmo que eles estivessem fora do seu escopo tecnocrático.

Paulatinamente a área foi aumentando sua influencia dentro da organização e, atualmente, é possível observar que ela se tornou responsável por decisões-chave do Site Blindado. Exemplo



disto é a escolha dos eventos nos quais a empresa estará presente, atividade esta que movimenta consideráveis recursos da empresa e que vem sendo realizada totalmente pela área de marketing. Ademais, a função de relacionamento com o consumidor, diversas vezes citada como estratégica no contexto atual de consolidação, e a de marketing online, essencial tanto para o Site Blindado quanto para o Site Sustentável, são evidências da influencia crescente do marketing e, por conseguinte, da estrutura tecnocrática e de apoio dentro da organização do Blindado.

O quadro abaixo resume as demais características que aproximam cada unidade de negócios, Site Blindado e Site Sustentável, de sua tipologia ideal, respectivamente uma Burocracia Profissional e uma Adhocracia.

Características organizacionais	Site Blindado	Site Sustentável
Departamentalização	Existente, organizada por funções.	Não existente, terceirizam internamente algumas funções.
Grau de formalização	Relativamente alto, com processos estruturados.	Baixo, processos ainda em desenvolvimento.
Metas e métricas	Presente e forte.	Presente e forte.
Conhecimentos específicos e treinamentos	Existentes e estruturados. Treinamentos padronizados para todos os membros.	Existentes, porém não ainda estruturados. Treinamentos padronizados para os membros.
Mecanismo-base	Tecnocracia, porém com forte viés de <i>staff</i> de apoio.	<i>Core</i> operacional.
Autoridade e comando	Presente porém limitado.	Presente porém limitado.

Tabela 1. Características organizacionais do Site Blindado e do Site Sustentável.

Considerando as diferenças entre as duas estruturas pode se questionar como que a organização consegue manter o alinhamento estratégico entre as unidades de negócio (e não só no nível da execução, como foi visto no sistema de empréstimos). Esse, aliás, é um dos principais desafios no desenvolvimento de estruturas ambidestras: “reconciliar as estratégias que podem

apontar em direções divergentes” (Di Serio, 2013). A saída encontrada pelos gestores foi o estabelecimento de uma estrutura acima das unidades de negócios, chamada atualmente de “comitê estratégico”, que é responsável por “integrar sinergicamente” (Di Serio,2013) as iniciativas do grupo por meio da elaboração de diretrizes estratégicas unificadas. Esta estrutura se assemelha a de uma Forma Divisionalizada já que: (1) grande parte do poder de decisão é delegada à linha de meio, os diretores de cada empreendimento; (2) a coordenação se dá pela padronização dos outputs, considerada como a performance dos gestores (cuja mensuração é de natureza quantitativa como lucratividade, crescimento, etc.); e (3) o controle é realizado pelos resultados e pelas metas batidas ou não dos funcionários.

Por fim, pode se depreender do plano dos gestores que a ambidestria estrutural do Site Blindado ainda não está na sua etapa final de desenvolvimento. Segundo eles, ainda é necessário que essas organizações estejam consolidadas em uma estrutura maior, chamada por enquanto de “Usina”. A ideia dos gestores é que essa estrutura possa, ao integrar os empreendimentos na internet do fundo Arpex em uma única linha de negócios, obter ganhos de sinergia em um nível estratégico, além de fortalecer o alinhamento do grupo sem abdicar da flexibilidade de cada iniciativa. Além disso, espera-se:

- 1) Bonificar os melhores empreendedores do grupo, por meio de participações acionárias;
- 2) Fortalecer os laços de comunidade e da cultura, melhorando o alinhamento do grupo;
- 3) Aprofundar o aprendizado organizacional, no compartilhamento de experiências e no desenvolvimento de lideranças.

Nesse contexto, o plano de gestão de pessoas descrito a seguir é a forma com que os gestores esperam desenvolver as futuras lideranças da “Usina” e de suas unidades de negócios. Para eles, um dos pressupostos centrais do sistema é que os recursos para o sucesso de toda organização são as pessoas (lembrando o slogan do fundo: “Dream, People, Culture”).

#### 4.4 Desenvolvendo lideranças ambidestras - o modelo Mesa S/A

Os principais esforços dispendidos no desenvolvimento das futuras lideranças da organização e, conseqüentemente, na gestão das inovações dentro e através da empresa se dá pelo plano de carreiras desenvolvido pelo Site Blindado, chamado de Mesa S/A. Este é um exemplo claro de processo que segue a lógica de uma ambidestria contextual (GIBSON, BIRKINSHAW,2004) já que dá incentivos aos próprios indivíduos a dedicarem seu tempo entre as atividades de *exploration* e *exploitation*. Nesse contexto, os indivíduos são delivrados a escolher o caminho que melhor lhes convém, de acordo com suas aptidões e idiossincrasias. Em outras palavras, aqueles que quiserem escolher o caminho da especialização e da eficiência terão as

mesmas condições de se desenvolver que aqueles que buscarem o percurso da inovação e do empreendedorismo (e vice versa). Do mesmo modo, a remuneração e as bonificações dadas aos colaboradores seguirão a mesma lógica, de recompensar os colaboradores de acordo com a carreira escolhida<sup>15</sup> (e, obviamente, de acordo com os resultados gerados).

O modelo de Mesa S/A é o plano de gestão de carreiras, criada pelos gestores do Site Blindado, que, ao mesmo tempo em que busca definir o plano de crescimento interno dos colaboradores, busca desenvolver as lideranças “com cabeça de dono” para serem responsáveis para seus futuros empreendimentos da organização. Assim, há uma clara distinção entre aqueles que desejam se especializar em um determinado assunto, como vendas e TI, e aqueles destaques que, com uma base mais generalista orientada a negócios, gostariam de se tornar “capitães de times”. Dentro desse sistema, a carreira dos primeiros foi chamada de carreira X enquanto que as dos segundos de carreira Y. No primeiro plano, há remunerações fixas com bônus relativamente elevados mas sem possibilidade de sociedade (salvo para cargos de diretoria). No segundo, a remuneração fixa é limitada ou inexistente, ficando muitas vezes a critério do próprio colaborador<sup>16</sup>, mas as possibilidades de se tornar sócio são claras, com bônus baseados muitas vezes em participação acionária.

No início, há três caminhos possíveis para o colaborador recém-chegado, dependendo do seu ciclo de vida, de sua idade e experiência: *summer job*, estagiário e efetivo. Independente do caminho de entrada, o funcionário, a partir de um momento, tem de decidir se irá trilhar uma carreira chamada de “tradicional” (passando por analista junior, pleno, sênior, coordenador e, finalmente, diretor) ou se irá seguir no caminho, nas palavras do presidente, “mais focado em inovação e empreendedorismo”. Nesse contexto, há três possibilidades: ser o dono da bola<sup>17</sup>, o dono do produto ou o dono da Mesa S/A.

O primeiro tem de se desenvolver no sentido de se tornar uma “autoridade” em algum assunto de interesse estratégico à organização. Ele tem a característica de deter o poder naquela determinada questão e é a ele que todos devem se reportar caso haja alguma dúvida ou sugestão no tema. Dessa forma, não só se facilita a gestão do conhecimento da organização como também são criadas lideranças cuja legitimidade provém de um determinado conhecimento, valorizando aqueles que queriam se especializar em um domínio específico. Ora, visto que tanto em uma burocracia profissional quanto em uma Adhocracia a especialização dos colaboradores é determinante para o

---

<sup>15</sup> Há exceções contudo, dependendo do contexto da organização e da importância estratégica das atividades do colaborador.

<sup>16</sup> Já que é ele quem decide como seu orçamento será redistribuído

<sup>17</sup> Podendo este caminho também ser escolhido por aqueles que seguirem a carreira X e queiram se destacar.

sucesso das organizações, o fomento da iniciativa individual nesse campo faz com que haja uma melhoria direta na linha de frente. Essa modalidade frequentemente gera melhorias de continuidade tanto nos novos empreendimentos quanto na operação regular do Site Blindado. Desse modo, pode-se dizer que há coerência interna entre o programa de gestão de carreiras e a estrutura da organização.

Em seguida, há o dono do produto, que são os responsáveis pelos projetos que podem vir a se tornar um negócio a parte mas que, por diversos fatores (alinhamento com o negócio central e com as competências centrais, potencial de mercado, etc.), estão sendo incubados dentro da empresa. O “Dono do produto” deverá desenvolver o conceito do novo produto e contatar a base de consumidores, avaliando o potencial da ideia e realizando ajustes caso sejam necessários, como se ele fosse realmente o empreendedor dessa ideia. De fato, o “dono” dessa iniciativa pode vir a se tornar empreendedor nos moldes de dono da mesa (explicado logo a seguir) caso sua ideia seja muito bem sucedida.

Por fim, há o conceito de “dono da mesa” o colaborador que é simultaneamente autoridade na empresa em um determinado assunto e “dono” de um produto com alto potencial de crescimento. Curioso notar que o nome vem do sentido literal de “mesa”, já que os colaboradores que resolverem seguir nesse caminho receberão uma mesa dentro do escritório do Site Blindado, que ficará entre as demais áreas da empresa e outros empreendimentos.

Pré-requisitos para que o colaborador configure nesse tipo de carreira são: aderência à cultura, alto potencial de execução (medido no ranqueamento dos resultados de todos os colaboradores da empresa) e proximidade com o cliente (segundo um entrevistado: “tem de ter se provado em algum momento”). Ele tem a característica de lidar com os mesmos problemas que um empreendedor *de facto* se depara com, por exemplo, impostos, pagamento de funcionários, necessidade de capital do empreendimento, gerenciar a conta do banco, etc. porém com a característica de não ter de obrigatoriamente investir seu próprio capital. Contudo, ele tem de “se demitir” antes de seguir no comando do empreendimento já que não receberá mais salários, nem pertencerá ao mesmo ranqueamento dos demais funcionários. Ele receberá seu prêmio caso consiga gerar valor provando a existência e o potencial de sua ideia: geralmente, um plano de *Stock option* metrificado (mais uma vez baseado nos resultados gerados) ao qual o Site Blindado se compromete a dobrar todo capital cuja opção for exercida pelo beneficiado.

Esse mecanismo, bem como o senso de comunidade do grupo, incentivam os empreendedores bem sucedidos a perpetuarem o sistema com reinvestimentos. Assim, aqueles que já trilharam o caminho e foram bem sucedidos dentro da carreira do tipo Y tornam-se os investidores das próximas iniciativas do grupo que, como dito anteriormente, se espera estar

consolidado na “Usina”. Ademais, compartilham-se os aprendizados adquiridos desses empreendedores bem sucedidos através de mentoramentos e de coaching, presente no plano de benefícios da empresa. Dessa forma, o aprendizado organizacional é fortalecido já que os conhecimentos e as experiências são compartilhados para as novas gerações. O diagrama abaixo resume o sistema de retroalimentação.

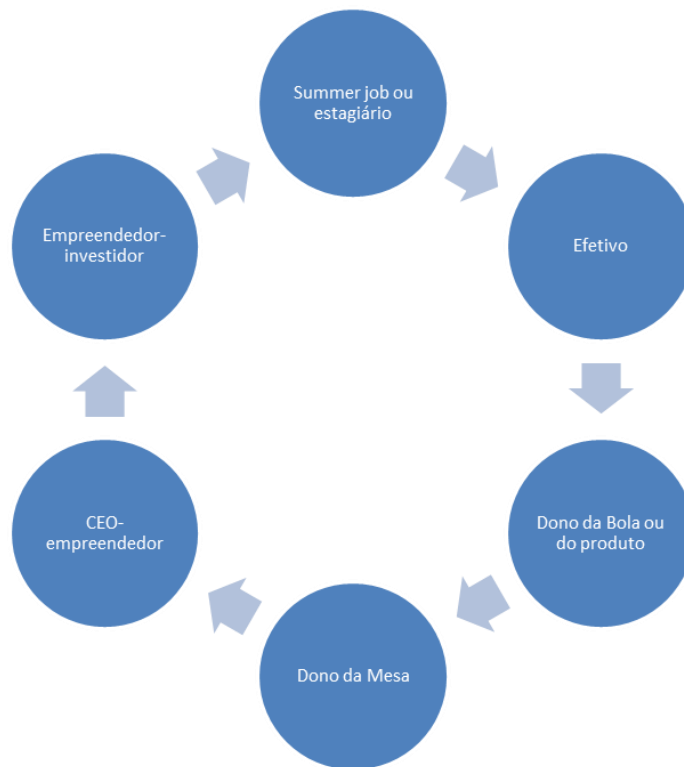


Figura 4: retroalimentação do sistema Mesa S/A. Fonte: Entrevista com gestores.

O conceito da Usina, sonhado pelos líderes, nos ajuda a compreender uma das características centrais dos gestores do grupo: o otimismo pragmático. Da mesma forma em que sonham consolidar um grande grupo de internet (“uma usina de gente e de oportunidade”), executam o plano de maneira graduada, passo por passo. Nas palavras do presidente-executivo “no começo não tínhamos nem o veículo, nem o capital e isso aqui foi tudo construído pouco a pouco com dinheiro próprio”. Essa qualidade da liderança aparenta ser um dos fatores-chave no sucesso da ambidestria já que é por meio dessa mentalidade (aparentemente contraditória) que se justificam tanto os empreendimentos mais inovadores, quanto as melhorias de continuidade do dia a dia. Na realidade, a própria concepção do Mesa S/A seguiu esse princípio pois, não obstante seu caráter inovador, também passou por um longo período de teste e de refino antes de se tornar a base da

gestão de pessoas no Site Blindado<sup>18</sup>. Esta particularidade do Site Blindado reafirma as inúmeras menções da literatura para o papel dos gestores nas organizações ambidestras (TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A., 1996.) e corrobora o pressuposto inicial do sistema de que o desenvolvimento das lideranças é a base de um sistema ambidestro bem sucedido. Nesse contexto, acreditamos que seja prolífico um estudo longitudinal na organização na medida em que será possível observar o sucesso (ou insucesso) desse ambicioso plano ao longo de sua elaboração e execução.

Finalizando a descrição do sistema Mesa S/A, as etapas que os empreendedores devem se provar, após terem se tornado “donos da mesa”, são no número de duas. Primeiro, ele passa pela etapa chamada de “validador” na qual serão desenvolvidos: uma “visão de negócios” (o que se quer com o empreendimento) e as hipóteses a serem testadas (isto é, as particularidades do modelo de negócios que serão avaliadas com alguns possíveis clientes, geralmente os influenciadores do mercado). Após a liberação dessa etapa pelo comitê estratégico, um orçamento é disponibilizado e assim começa a fase em que o empreendedor não deverá mais reportar o dia a dia ao gestor da empresa (nas suas palavras: “Aqui estão suas metas, aqui está seu orçamento: some da minha frente, vai tocar sua vida.”). Geralmente nessa situação é realizado um *spin-off*, caso contrário a organização volta a etapa inicial e novos investimentos são feitos para “gerar tração”, isto é, retomar o crescimento (a não ser que se decida descontinuar o projeto). A organização prossegue no seu ciclo de vida como uma unidade semiautônoma, exatamente nos moldes reportados pela literatura (GIBSON, BIRKINSHAW, 2004).

#### 4.5 Ambidestria e Inovação

Ambidestria organizacional no contexto da inovação é a “capacidade de simultaneamente perseguir tanto inovações incrementais quanto disruptivas” (TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A., 1996). Assim, uma organização que desenvolve esse gênero de capacidade consegue melhorar os seus produtos e serviços atuais sem menosprezar a busca de novos mercados. Ademais, como evidenciado anteriormente, o Site Blindado é um caso de ambidestria tanto do ponto de vista estrutural, com unidades diferentes perseguindo mandatos específicos, quanto do ponto de vista contextual, pois dá autonomia decisória aos seus colaboradores no que tange o tempo dedicado a cada gênero de atividade. Logo, nos resta descobrir de que forma essa ambidestria é uma facilitadora da inovação, e se determina direta ou indiretamente seu sucesso.

O principal facilitador de inovações dentro da organização é o Sistema de Mesa S/A. Ele é, simultaneamente, a fonte de onde provêm os profissionais-chave da organização e a escola das futuras lideranças empreendedoras do Site Blindado (e, da “Usina” no futuro). Sua principal

---

<sup>18</sup> Os gestores nesse momento tentam replicar o modelo em outros empreendimentos do grupo para que a “Usina” possa ser consolidada

contribuição é o alinhamento, no nível individual, entre a necessidade de se aprimorar as unidades de negócios existentes e de buscar novos negócios. Mais do que isso, dado que a escolha dos caminhos é feita pelos próprios indivíduos, há uma triagem que permite a alocação eficiente dos recursos, decisão crítica ao sucesso de uma ambidestria como afirmam alguns autores (BENNER; TUSHMAN, 2002).

Para o modelo, o “Dono da Bola” e o “Dono da Mesa S/A” exercitam diversas vezes papéis igualmente importantes ao sucesso da empresa. Para tanto, o sistema de remuneração exercita um papel central na comunicação dessa mensagem. Um dos atuais diretores, por exemplo, a quem foi oferecida uma sociedade recentemente, começou sua carreira como Dono da Bola de um assunto extremamente estratégico à empresa. Assim, com o sucesso de sua empreitada lhe foi oferecido um plano de *stock options*, da mesma forma que seria caso sua “Mesa” tivesse sido bem sucedida. Os critérios de escolha, nesse contexto, foram a importância estratégica e os resultados gerados pela iniciativa e não a natureza da atividade (*exploitation* ou *exploration*).

O controle de resultados, aliás, torna-se um critério ainda mais efetivo devido à cultura meritocrática da empresa. Pode se observar, portanto, a importância da correspondência dos valores entre as diferentes unidades de negócio, principalmente no que tange o valor “meritocracia”. Caso contrário, os gestores provavelmente enfrentariam resistência de algumas unidades de negócio prejudicando diretamente o alinhamento da organização. Esse aspecto do caso estudado pode sugerir que a cultura seja um forte fator de consolidação das ambidestria da mesma forma que uma “visão incansavelmente comunicada” foi vista como relevante na literatura (TUSHMAN, M.L.; O’REILLY, C.A., 1996).

A segunda facilidade relevante que a estrutura fornece às inovações provém do sistema de empréstimos, que compartilha funções tecnocráticas e de apoio entre as unidades de negócios. Nesse sentido, com a “terceirização interna” dessas atividades os novos empreendimentos podem se concentrar no *core*, o que aumenta a eficiência da operação não só pelo foco na linha de frente como também pelo suporte fornecido pelas demais áreas emprestadas da organização-mãe (por exemplo, no controle de resultados realizado pela área financeira). Além disso, com a redução do quadro de funcionários, as novas unidades de negócios ganham tempo para descobrir quais são de fato suas competências centrais<sup>19</sup> (PRAHALAD; HAMEL, 1990) antes de contratar novos colaboradores (o que representaria um aumento de custo direto). Por conseguinte, aumenta-se a flexibilidade dessas novas frentes. Esse sistema sugere que há formas de alinhamento mais profundas do que somente aquela que ocorre em um nível gerencial, como encontrado na literatura

---

<sup>19</sup> Isto é, o que realmente gera valor aos clientes e é um diferencial competitivo para a empresa.

(TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A., 1996), e que o aprofundamento pode ser um fator-chave quando alguns recursos compartilhados são essenciais para o sucesso.

Dessa maneira, o Site Blindado consegue intercalar continuamente inovação de continuidade com disruptiva. Primeiro, no que tange as inovações de continuidade do Site Blindado, pode se mencionar seu sistema de selo (que inclui a chamada de URL, tratamento no servidor, etc.), a extensão de sua linha de produtos para os mesmos segmentos (proteção anti-malware, gerenciamento de vulnerabilidades, etc.), melhorias incrementais diversas ao produto (como os diferentes níveis de blindagem), a estruturação do seu processo de vendas, o relacionamento com o consumidor via mídias sociais, etc. Podem ser citadas inúmeras outras inovações de continuidade sejam elas de base tecnológicas, gerenciais ou de marketing. Contudo, considerando que esse gênero de inovação tem a finalidade de manter a competitividade das empresas, a maior prova do sucesso das suas inovações de continuidade é a liderança do Site Blindado no mercado em que atua.

Mesmo que a própria empresa tenha sido uma inovação criadora de mercado e disruptiva, o Site Sustentável também tem uma preocupação com a melhoria daquelas atividades que já foram estabelecidas. Em relação às inovações de continuidade do Site Sustentável, podemos citar: o sistema de rastreamento das árvores, essencial na percepção de segurança dos investimentos; o portal de clientes, que automatiza o relacionamento com o consumidor permitindo a escalabilidade do empreendimento; e o aprimoramento do cálculo do consumo de CO<sub>2</sub>, que aumenta a credibilidade da empresa. Nesse contexto, fica patente a simultaneidade das lógicas de *exploration* e de *exploitation* no Site Sustentável já que, não obstante o modelo Adocrático e orgânico, há também uma dedicação reforçada no refino daqueles processos e atividades já estabelecidos.

No que tange a capacidade do Site Blindado de gerar inovações disruptivas de sucesso, basta se observar o número de novos negócios que foram gerados com todos os sistemas ambidestros apresentados acima. Durante o período em que a organização esteve sob o controle do fundo Arpex e de seus gestores (quatro anos) um novo negócio foi gerado por ano. Todos foram incubados dentro da empresa nos moldes apresentados acima e todos estão sendo comandados pelas lideranças empreendedoras oriundas do sistema de Mesa S/A. Alguns realizaram Spin-off (*Smartbill*), outros continuam dentro da macro estrutura da "Usina" (Moip, Civi, Infoprice, etc), reintegrando seus ganhos ao sistema. Porém, todos compartilham da mesma cultura e valores. Esses números comprovam que, pelo menos no que se refere ao desenvolvimento de novos negócios, a estratégia de estabelecer o grupo blindado como um dos maiores de internet no Brasil tem sido bem-sucedida. No entanto, a execução dessa estratégia não foi completamente realizada sendo necessário esperar ainda alguns anos para sua poder mensurar sua verdadeira efetividade.



## 5. Conclusões Finais e Contribuições

Como se pode depreender desta pesquisa, o “Site Blindado/Sustentável” é um exemplo de ambidestria organizacional na medida em que consegue alternar entre as lógicas de *exploitation* e de *exploration*. Sua ambidestria é tanto do tipo estrutural, pois criou estruturas intra-organizacionais com mandatos específicos, quanto do tipo contextual, porque cria processos que facilita a tomada de decisão individual no que tange as demandas conflitantes. Sua capacidade ambidestra, como visto no desenvolvimento do caso, foi essencial na persecução das inovações de continuidade e de disrupção em ambas as frentes de negócio. No entanto, o caso apresenta características particulares que acredita-se serem benéficas para uma maior compreensão e uma melhor aplicação do conceito.

A primeira particularidade do “Site Blindado/Sustentável” é o seu “grau” de ambidestria. De acordo com a literatura, uma ambidestria é construída com forte alinhamento no nível da gestão mas com operações distintas que permita o desenvolvimento de novos processos, estruturas e culturas (TUSHMAN, M.L.; O’REILLY, C.A., 1996). Porém, o caso estudado nos mostra que há outros ganhos em potencial de uma ambidestria que podem mesmo ser considerados essenciais no seu contexto, tais como: (1) aproveitamento de recursos-chave da organização-mãe, como as pessoas das atividades fora da linha de frente (tecnocracia e apoio); (2) tecnologias essenciais para a vantagem competitiva, como a utilizada no selo de ambos os empreendimentos; (3) processos unificados, como, por exemplo, os treinamentos, o sistema de avaliação e o plano de carreira; e, por fim, (4) compartilhamento dos mesmos valores, que reduz a incerteza no plano individual e aprimora o alinhamento da organização. O caso estudado sugere a existência de um contínuo entre os diferentes “graus” de ambidestria, dependente de alguma variável oculta ao processo de desenho, como o grau de disrupção da inovação ou mesmo a disponibilidade de recursos essenciais para o sucesso. Esse talvez seja um tema prolífico a ser estudado em próximas pesquisas, possivelmente com uma abordagem quantitativa cujos resultados possam ser generalizáveis.

A segunda particularidade da empresa estudada é o plano de gestão de carreiras unificado. O exemplo do sistema Mesa S/A evidencia que formas tradicionais de gestão têm validade mesmo em ambientes e estruturas complexas. Em outras palavras, é possível ajustar comportamentos e reduzir as tensões entre *exploitation* e *exploration* por meio de um sistema de avaliação justo, eficaz, com recompensas reais e que tenham significado para os colaboradores. Isto é, independentemente da natureza do trabalho, os indivíduos continuam reagindo aos incentivos. Além disso, o grau de importância dado pelos gestores à iniciativa confirma a hipótese levantada na literatura de que a base de um sistema ambidestro é a liderança. Acredita-se que o sistema seja um exemplo prático do desenvolvimento e treinamento daquilo que alguns autores configuram como “raça rara de gestores” (TUSHMAN, M.L.; O’REILLY, C.A., 1996), ou seja, daqueles líderes capazes de

alternar continuamente entre as duas lógicas contraditórias, influenciando o comportamento dos colaboradores para ambos os objetivos, reduzindo tensões.

Por fim, a terceira particularidade da ambidestria estudada é que ela ainda não atingiu o estágio de completude. Os planos dos gestores são ambiciosos, com a integração de outras unidades de negócios sobre a égide daquilo que se chamou de “Usina”. Convém mencionar, que até o presente momento, todo o desenvolvimento ambidestro do Site Blindado é resultado da experiência prática, do “learn by doing”, sem que os gestores tivessem consciência dos estudos teóricos no assunto. Sendo assim, embora a criação da “Usina” pareça fazer sentido do ponto de vista da ambidestria organizacional, acredita-se, no momento, que o rigor de um arcabouço teórico ofereça clareza e simplicidade ao plano. Assim, podem ser organizados discussões e *workshops* sobre o tema entre os gestores e alguns colaboradores-chave, para que a tomada de consciencia no campo possa atenuar as tensões próprias à ambidestria. Ademais, o sistema mesa S/A poderia ser expandido a todas as organizações do grupo de uma maneira integrada na qual possa haver um compartilhamento na linha de frente dos talentos da Usina, além da sinergia ambicionada em um nível estratégico. Na realidade, os insumos fornecidos por essa pesquisa podem ser o ponto de partida para outro relatório, desta vez de carácter prescritivo, que, com base em futuras discussões e aprofundamentos, possa orientar um plano de ação. Nesse contexto, espera-se que o relatório tenha atingido suas expectativas iniciais de contribuir na experiência prática da gestão, além de ter fornecido à literatura especializada mais um caso de ambidestria organizacional.

## Referencias Bibliográficas

- ANSOFF, H. I. Toward a strategic theory of the firm. In: Ansoff, H. I. (Org.). Business strategy. London : Penguin, 1970. p. 11-40.
- BENNER, M. J.; TUSHMAN, M. Process management and technological innovation: a longitudinal study of the photography and paint industries, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 47, No. 4, pp.676–706, 2002
- Burns, T., & Stalker, G. M. The management of innovation. London: Tavistock, 1961
- Clegg, S., Kornberger, M., & Pitsis, T. (2011). *Administração e organizações: uma introdução à teoria e à prática* (2 ed.). Porto Alegre: Bookman.
- CHRISTENSEN, C. M.: The innovator's dilemma. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Publishing; 1997;
- Di Serio, L. C., & Vasconcellos, M. A. de. (2009). *Estratégia e Competitividade Empresarial - Inovação e criação de valor* (p. 364). São Paulo, SP: Editora Saraiva.
- E-COMMERCE REPORT, VTex e BRPartners, (p.10-22) Maio de 2013.
- ECOMMERCE NEWS. “MAIORIA DOS CONSUMIDORES ENCONTRA PREÇO MAIOR EM LOJAS FÍSICAS Disponível em: <http://ecommercenews.com.br/noticias/pesquisas-noticias/maioria-dos-consumidores-encontra-melhor-preco-na-internet-do-que-em-loja-fisica-aponta-pesquisa>”. Acesso em 15/Jul/2014
- FLICK, U. *Introdução à Pesquisa Qualitativa* (3a. ed ed.) Porto Alegre: Artmed Bookman. 2009
- FÓRUM DE INOVAÇÃO, Escola de Administração de Empresas de São Paulo - EAESP. (2008). *Anuário Inovação Época Negócios* (p. 11). São Paulo.
- GIBSON, C.B.; BIRKINSHAW, J. The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity, *Academy of Management Journal*, Vol. 47, No. 2, pp.209–226, 2004.
- IBGE. (2010). *Pesquisa de Inovação Tecnológica 2008* (p. 164). Rio de Janeiro, RJ.
- INKSON, J. H. K., PUGH, D. S. and HICKSON, D. J. “Organization, context and structure: An Abbreviated Replication” *Admin Sci Quart.* (1970) pp. 378-379
- KHANDWALLA, P. M., “Report on the influence of the Techno-Economic environment on Firms’ organization” (Report of research findings presented to participating corporations in a study of organizational structure, McGill University, 1971).
- L. Keeley, R. Pikkell, B. Quinn, and H. Walters, *Ten Types of Innovation: The Discipline of Building Breakthroughs*. John Wiley and Sons Inc, 2013, p. 25.
- MARCH J.G. Exploration and Exploitation in Organizational Learning *Organizational Science*, Vol. 2, pp. 71–87, 1991.
- PUGH, D. S. and HICKSON, D. J. HININOS, C. R. AND TURNER, C., “Dimensions or Organization Sctructure” *Admin Sci Quart* (1968), pp 65-105..
- MINTZBERG, H.; MCHUGH, A. Strategy formation in an adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, v. 30, n. 2, p. 160-97, 1985
- Mintzberg, H. (1980). Structure in 5's: A Synthesis of the Research on Organization Design. *Management science*, 26(3), 322-341.
- MUDANDO PARADIGMAS EDUCACIONAIS. Resumo de Palestra de Sir Ken Robinson. Vídeo disponibilizado por Heleny Thomas no YouTube, 2011. Disponível em: <http://www.youtube.com/watch?v=pE4O7bkFGEA&feature=>. Acesso em: 15 jan. 2014.
- Prahalad, C. K., and Gary Hamel. "The core competence of the corporation." *Boston (MA)* (1990): 235-256.
- RAISCH S.; BIRKINSHAW J.; PROBST G.; TUSHMAN M.L. Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance *Organiz. Science*, Vol. 20 No. 4, pp. 685–695, 2009.
- SAMUEL, Y. AND MANNHEIM, B. F. “A Multidimensional approach toward a typology of Bureaucracy” *Admin Sci. Quart.* (1970) pp.216-228

STINCHCOMBE, A. L. "Social Structure and organization" In J. G. March (ed.), Handbook of Organizations, Rand McNally, 1965, Chapter 4

SCHUMPETER, J. A. The Theory of Economic Development, Cambridge, Massachusetts:Harvard University Press, 1934.

SOLOW, Robert M. A Contribution to the Theory of Economic Growth, Quarterly Journal of Economics, 65–94, February 1956.

SOLOW, Robert M. Technical Change and the Aggregate Production Function, Review of Economics and Statistics, v. 39, p. 312-320. August 1957.

TUSHMAN, M.L.; O'REILLY, C.A., III. Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change, California Management Review, Vol. 38, No. 4, pp.8–30, 1996.

VALADARES, P. S. D. Capacidade de Inovação: Análise Estrutural e o Efeito Moderador da Organicidade da Estrutura Organizacional e da Gestão de Projetos / Paulo Sergio Duarte de Almeida Valladares – 2012.

WOODWARD, J., 1965, Industrial Organization: Theory and Practice, Oxford University Press, London.

WORLD ECONOMIC FORUM, The global competitiveness report ; 2013-2014, WEF, 2013

WORLD MICROFINANCE FORUM GENEVA Is it far to do business with the poor? 2008 WMFG, 2008

YIN, Robert K. Case study research : design and methods. Newbury Park: Sage, 1990.