

A

MBIDESTRIA CONTEXTUAL FRENTE ÀS INOVAÇÕES DISRUPTIVAS: O CASO DE UM *CONTACT CENTER*

Recebido: 01/05/2022

Aprovado: 28/07/2022

¹Lígia Maria Silveira Saito

²Carlos Roberto Domingues

RESUMO

Objetivo: Analisar como as respostas estratégicas de um negócio maduro (*Contact Center*) levaram ao desenvolvimento da ambidestria contextual em um cenário de inovação disruptiva.

Originalidade/Relevância: A ambidestria organizacional tem sido objeto de diferentes estudos, quando a organização se torna capaz de equilibrar ações estratégicas de naturezas distintas e conflitantes com importantes avanços, mas, há espaço para discutir desafios e aspectos relacionados à ambidestria contextual (Rainsch & Birkinshaw, 2008; Brun, 2016) no cenário brasileiro.

Método: Abordagem qualitativa e uso do estudo de caso único, coleta de dados por meio de entrevistas semiestruturadas, formulário e grupo focal com gestores e participantes da equipe de trabalho, garantindo a triangulação de dados. Para análise foi utilizada técnica de análise de conteúdo.

Resultados: Aumentou a agilidade de resposta à inovação disruptiva e aumento do grau de exigência dos consumidores, também houve resistência às mudanças empreendidas que precisa ser melhor observada pelos gestores. Ocorreu desenvolvimento da ambidestria contextual com construção de contexto comportamental de alto desempenho, com enfoque ainda desequilibrado entre desempenho e suporte social.

Conclusões: Apesar do estímulo à criação de contexto de alto desempenho, a empresa não foi capaz de garantir a capacidade de ambidestria contextual da organização como um todo.

Palavras-Chaves: Inovação Disruptiva. Ambidestria Contextual. Contexto Comportamental. Estratégia Corporativa. Estrutura Organizacional.

FUTURE STUDIES RESEARCH JOURNAL
Scientific Editor: Renata Giovinazzo Spers
Evaluation: Double Blind Review, pelo SEER/OJS
Doi: <https://doi.org/10.24023/FutureJournal/2175-5825/2022.v14i1.676>

¹Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: ligiasaito@gmail.com
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-9950-8987>

²Universidade Federal de Uberlândia – UFU, Minas Gerais, (Brasil). E-mail: carlos.domingues@ufu.br
Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5606-4490>

C ONTEXTUAL AMBIDEXTERITY FACING DISRUPTIVE INNOVATIONS: THE CASE OF A CONTACT CENTER

ABSTRACT

Purpose: To analyze how the strategic responses of a mature business (Contact Center) led to the development of contextual ambidexterity in a disruptive innovation scenario.

Originality/Relevance: Organizational ambidexterity has been the subject of different studies, when the organization becomes able to balance strategic actions of different and conflicting natures with important advances, but there is room to discuss challenges and aspects related to contextual ambidexterity (Rainsch & Birkinshaw, 2008; Brun, 2016) in the Brazilian scenario.

Method: Qualitative approach and use of a single case study, data collection through semi-structured interviews, form and focus group with managers and work team participants, ensuring data triangulation. For analysis, a content analysis technique was used.

Results: The responsiveness to disruptive innovation increased and the level of consumer demand increased, there was also resistance to the changes undertaken that need to be better observed by managers. Contextual ambidexterity was developed with the construction of a high-performance behavioral context, with an unbalanced focus between performance and social support.

Conclusions: Despite the encouragement to create a high performance context, the company was not able to guarantee the organization's ability to contextual ambidexterity as a whole.

Keywords: Disruptive Innovation. Contextual Ambidexterity. Behavioral Context. Corporate Strategy. Organizational structure.

1. INTRODUÇÃO

A inovação disruptiva tem a capacidade de provocar transformações em diversos negócios, de acordo com Christensen (1997), inclusive de mercados já maduros e tradicionais que são levados a buscar estratégias eficazes de adaptação. Segundo a digitalização tem transformado as estratégias das organizações, desde a estruturação de seus processos de negócios, passando pela aquisição de novas capacidades, até a necessidade de inovação no desenvolvimento de seus produtos e serviços (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013; Carvalho, Reis, Larieira & Pinochet, 2021). Para Porter e Heppelmann (2014), a criação de novos produtos, mais inteligentes e conectados, oferece uma crescente exponencial de oportunidades, porém, segundo Remane, Hanelt, Nickerson e Kolbe (2017), a inovação disruptiva também proporciona inúmeros desafios e ameaças competitivas às cadeias de valor

das organizações, obrigando-as até mesmo a reformular inteiramente as estruturas de seus setores, como é o caso dos *Contact Centers* (Green, 2012).

Os antigos *Call Centers* se transformaram para se adaptar às inovações disruptivas e se tornaram *Contact Centers*, cujo modelo de negócios, que tradicionalmente era medido pelo número de posições de atendimento, evoluiu (Aksin, Armony & Mehrotra, 2007) para um modelo de negócio digital, com as mídias sociais, os *chatbots*, os novos canais de atendimento mudando a forma tradicional de atender os clientes. O *omnichannel*, a gestão de conhecimentos, a inteligência artificial, o *machine learning* e o processamento de linguagem natural tem simplificado as operações dos *Contact Centers* (Green, 2012). Segundo a Tiinside (2017), os reflexos da transformação digital neste tipo de negócio são sentidos no crescente percentual de faturamento relativo à digitalização e à redução do faturamento relativo ao atendimento humano.

O processo de adaptação dos *Contact Centers* evidenciou a necessidade de alinhamento e eficiência como sendo elementos essenciais para sua sobrevivência e garantia de perenidade. Neste sentido, eles têm buscado a capacidade de se tornar ambidestros, este termo foi utilizado pela primeira vez no âmbito de estudos organizacionais por Robert Duncan em 1976 (Duncan, 1997) e, desde então, sua importância vem sendo ampliada por estudos internacionais, tais como os de Tushman e O'Reilly (1996), que propuseram mecanismos de variabilidade temporal para lidar com as demandas concorrentes da organização, Birkinshaw e Gibson (2004) que apresentaram o conceito de ambidestria contextual, entendida como o domínio simultâneo da adaptabilidade e do alinhamento, por meio da produção de um contexto comportamental, e os estudos de Smith e Tushman (2005) e Beckman (2006) sobre as características de liderança para gerenciar as contradições organizacionais.

Este contexto de transformação e a busca pela aquisição da capacidade de ambidestria de um *Contact Center* brasileiro, situado em uma cidade de médio porte mineira, revelou os desafios de gestão envolvidos, e motivou a realização deste estudo que buscou responder à questão de pesquisa: como se dão as respostas às estratégias de um negócio tradicional e maduro de *Contact Center* no desenvolvimento da capacidade de ambidestria contextual, em um cenário de inovação disruptiva?

O *trade-off* entre os objetivos de *exploitation* (explorar conhecimentos e recursos existentes) e *exploration* (prospecção de novas oportunidades e tecnologias) tem sido tema de diversos estudos, assim como o conceito de ambidestria organizacional (Silvestre, Borges & Paula, 2022), quando a organização se torna capaz de equilibrar ações estratégicas de natureza distintas e conflitantes (Birkinshaw & Gibson, 2004; Simsek, Heavey, Veiga, & Souder, 2009)

com importantes avanços na discussão de seu construto, elementos relacionados (Severgnini et al., 2019) e a prática empresarial em diferentes contextos como o de países emergentes (Krinke, Floriani, Bueno & Garrido, 2021). Mas, ainda há espaço para discutir os desafios e aspectos relacionados à ambidestria contextual (Rainsch & Birkinshaw, 2008; Brun, 2016) e especificamente em ambientes em transformação digital no Brasil. Nesse sentido, com este trabalho pretende-se contribuir, por meio de pesquisa com abordagem qualitativa com o método de estudo de caso, com a discussão sobre a importância da ambidestria contextual em setores antes marcados por modelos tradicionais de negócios e que têm buscado rapidamente reestruturar-se sem perder sua eficiência operacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. INOVAÇÃO DISRUPTIVA EM ORGANIZAÇÕES TRADICIONAIS

A inovação disruptiva trazida pela transformação digital, ou “digitalização”, tem causado impacto nos setores tradicionais, inclusive no de *Contact Centers*. As tecnologias digitais (vistas como combinações de tecnologias da informação, computação, comunicação e conectividade) têm transformado fundamentalmente os negócios, desde suas estratégias, passando pela estruturação de seus modelos e processos de negócios e a aquisição de novas capacidades, até a necessidade de alcançar inovações no desenvolvimento tanto de produtos quanto de serviços (Bharadwaj et al., 2013; Carvalho et al., 2021). Sendo assim, torna-se fundamental que os gestores de setores tradicionais se conscientizem destas oportunidades e riscos, fundamentalmente diferentes daquelas a que estavam acostumados, para que estejam aptos a preparar estratégias, equipar-se de novos instrumentos e métodos que os orientem durante a transformação (Remane et al., 2017).

A Teoria da Inovação Disruptiva (TID) foi precedida por estudos que trouxeram relevantes contribuições ao campo, como a destruição criativa e os estudos sobre o “abismo” existente entre os adeptos iniciais de inovações tecnológicas e os retardatários, os estudos sobre a inovação tecnológica de Christensen (1992, 1993) e a pesquisa sobre a tecnologia disruptiva de Bower e Christensen (1995). Christensen (1997) buscou entender o motivo pelo qual as organizações que dominavam o mercado, geralmente, não eram capazes de vencer a concorrência de novos entrantes diante de tecnologias, chamadas por ele, disruptivas. Os princípios de gestão adotados pelas organizações dominantes eram, também, a fonte de inibição de suas capacidades de se adaptar às mudanças produzidas pelas disruptões (Christensen, McDonald, Altman & Palmer, 2018). Christensen e Raynor (2003) substituíram o termo

Tecnologia Disruptiva, até então utilizado, pelo termo Inovação Disruptiva – ID, uma vez que consideraram que o fenômeno não se restringia somente às inovações tecnológicas. Neste ponto, a Teoria foi refinada e amplamente difundida no meio profissional (Yu & Hang, 2010; Christensen et al., 2018).

Segundo Rafii e Kampas (2002), as organizações podem prever o processo de evolução das IDs desde o disruptor que entra em um mercado inexplorado ou mal atendido, onde a ID é impulsionada, desenvolve-se e começa a ganhar escala. Em um segundo momento, o disruptor infringe as barreiras de entrada e consegue entrar no mercado principal. Na terceira etapa, o disruptor, mesmo oferecendo desempenho inferior e menos recursos, já começa a atrair clientes. No quarto momento, os clientes começam a mudar de fornecedor, produzindo impactos ainda pequenos sobre as organizações já estabelecidas. Em quinto lugar, é bastante provável que a organização estabelecida já sinta os efeitos da disrupção e inicie uma reação de retaliação. Finalmente, em um último momento, a ID completa seu efeito sobre o mercado. A organização já estabelecida é deslocada e acaba perdendo seu posto competitivo. Em situações mais extremas, é totalmente substituída pelo disruptor, que acaba tomando a liderança daquele mercado.

Aprofundando mais a discussão, Christensen, Johnson e Rigby (2002) concluíram que os disruptores devem desenvolver estratégias para que suas ideias possam se transformar em negócios de crescimento disruptivo. Porter (2008) afirma que há situações em que as organizações estabelecidas devem também adotar estratégias de adoção de ID: além de empreender a ID para se manterem competitivas, necessitam adaptar, ou até mesmo romper, o seu próprio modelo de negócios. Cinco circunstâncias em que este fenômeno pode ocorrer: i) a oportunidade de explorar mercados de clientes em potencial que ainda não puderam acessar os produtos e as soluções ofertadas; ii) a oportunidade de alavancar uma tecnologia em um mercado novo ou, então, de lançar uma nova tecnologia que exija um novo modelo de negócios; iii) a oportunidade de realizar um mesmo trabalho com um enfoque totalmente distinto a fim de atender uma necessidade do cliente ainda latente ou um nicho não explorado; iv) a necessidade de afastar os disruptores de baixo nível (*low-end*); v) a necessidade de responder a uma base instável de competição.

Segundo Christensen (1997), a Inovação Disruptiva - ID depende de três componentes principais: i) ritmo de progresso tecnológico superior à capacidade de absorção dos clientes; ii) diferenciação entre os possíveis tipos de inovação; iii) modelos de negócios estabelecidos que restringem as possibilidades de investimentos em inovações, abrindo espaços vazios para a ocupação de novos entrantes (Christensen et al., 2018). E as inovações disruptivas atraem

clientes que não são “atraentes” para as grandes organizações, que focam seus esforços em grandes mercados, priorizados sobre os mercados disruptivos, inicialmente pequenos e fracos. No entanto, todos os principais mercados atraentes que existem hoje, algum dia já foram pequenos e fracos de desempenho (Christensen, Johnson & Rigby, 2002, p. 23-4).

A ID nem sempre implica que os participantes ou empresas emergentes substituirão os titulares ou negócios tradicionais e os disruptores não são necessariamente *startups*. Além disso, a ID não é a mesma coisa que a inovação destrutiva. Assim como nem todas as inovações descontínuas ou radicais são IDs (Yu & Hang, 2010).

Christensen (2007) reafirmou que um aspecto relevante sobre a ID é que, geralmente, a tecnologia muda em uma velocidade muito maior que a vida das pessoas muda. Conseqüentemente, os disruptores fornecerão produtos e serviços que vão além do que os consumidores comuns desejam inicialmente. A inovação do modelo de negócios e a capacidade de gerir *trade-offs* podem ser mais impactantes que a própria Inovação Tecnológica, seja para aceleração do crescimento dos disruptores, seja para os demais competidores se defenderem e se adaptarem a eles.

Para Carvalho et al. (2021), é importante delimitar a pesquisa sobre as transformações digitais e inovações tecnológicas em contextos específicos e as tecnologias associadas. Nesta direção, no setor de *Contact Centers*, de acordo com Green (2012), a transformação digital do atendimento vem reformulando drasticamente a estratégia deste tipo de negócio. As mídias sociais, os *chatbots*, os novos canais de atendimento têm mudado a forma tradicional de atender os clientes. O *omnichannel*, a gestão de conhecimento, a inteligência artificial, o *machine learning* e o processamento de linguagem natural tem simplificado as operações dos *Contact Centers*. Estas tecnologias estão abrindo espaços para uma ressignificação do atendimento e para o provimento de soluções inovadoras, contribuindo fundamentalmente para uma melhor experiência de atendimento dos clientes. Junto ao aspecto tecnológico, observa-se a necessidade crescente de se reconhecer um novo paradigma de gerenciamento das operações de *Contact Center* que tem levado à mudança de posicionamento estratégico, deixando de ser tão somente um Serviço de Atendimento ao Cliente – SAC, para ajudar a atrair, reter e gerar cada vez mais receitas para seus clientes (Aksin, Armony & Mehrotra, 2007).

2.2. AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL E AMBIDESTRIA CONTEXTUAL

Uma organização é considerada ambidestra quanto se torna capaz de alcançar um equilíbrio balanceado entre duas ações estratégicas de naturezas distintas e, geralmente,

conflitantes como entre *exploitation* (a exploração de conhecimento e de recursos existentes para alcançar a eficiência e a melhoria contínua) e *exploration* (a prospecção de novas oportunidades e tecnologias para as quais a flexibilidade, a inovação, a autonomia e a experimentação são necessárias); ou, ainda, o alinhamento (um senso claro de como o valor é criado no curto prazo e de como as atividades devem ser coordenadas e otimizadas para fornecê-lo) e a adaptabilidade (a capacidade de avançar rapidamente em direção a novas oportunidades, de se ajustar a mercados voláteis e de evitar a complacência) (Duncan, 1997; Tushman & O'Reilly, 1996; Birkinshaw & Gibson, 2004; Simsek et al., 2009; Brun, 2016; Severgnini et al., 2019).

Para Duncan (1997), primeiro a usar o termo ainda em 1976, a ambidestria organizacional é um mecanismo de alinhamento estrutural à estratégia, cujo objetivo é solucionar o conflito existente entre o processo inovativo e a eficiência organizacional. Ele propôs a criação de duas estruturas ou unidades organizacionais separadas: uma delas, mais “orgânica”, para propiciar a iniciação do processo inovativo; e a outra, mais “mecanicista”, para garantir a implementação da inovação criada a partir da outra estrutura, sendo chamada de ambidestria estrutural (Gibson & Birkinshaw, 2004). No Brasil, estudos mais recentes têm tratado a ambidestria organizacional relacionada a outros construtos como o risco (Severgnini et al., 2019), o empreendedorismo estratégico (Silvestre et al., 2021), a internacionalização e a (Krinke et al., 2021), em diferentes setores de atividades e organizações mesmo aquelas tidas como pouco inovadoras como instituições de ensino superior (Soares & Reis, 2021).

A ambidestria organizacional pode ser estrutural ou contextual (Birkinshaw & Gibson, 2004; Wang & Rafiq, 2014; Monteiro & Vargas, 2018). Quanto à ambidestria contextual, Birkinshaw e Gibson (2004) argumentaram que para que uma organização tenha sucesso a longo prazo, ela precisa ter o domínio simultâneo tanto de adaptabilidade quanto de alinhamento. A adaptabilidade refere-se à capacidade que uma organização possui de ser ágil na busca por novas oportunidades e de ser facilmente adaptável a mercados voláteis. Do lado oposto, o alinhamento refere-se à eficiência que uma organização possui de fornecer valor em curto prazo. Em setores mais tradicionais, os problemas ocasionados pela falta de agilidade são comuns, principalmente, nas organizações de grande porte onde os gestores enxergam a necessidade de combater a rigidez da estratégia organizacional de forma a garantirem a flexibilização estratégica e a capacidade de competir diante das mudanças descontínuas (Leite & Chagas Junior, 2020).

A ambidestria contextual reside na capacidade da organização de prover um contexto capaz de provocar um conjunto de estímulos e pressões invisíveis que motivam as pessoas a se

comportarem de maneira ambidestra (Birkinshaw & Gibson, 2004). Porém um grupo de indivíduo pode interpretar as mesmas situações de maneira diferente, dando origem à ambiguidade (Brun, 2016). De toda forma, Wang e Rafiq (2014) defendem que a ambidestria contextual não é só possível como necessária para o sucesso dos negócios, principalmente aos ligados à tecnologia.

Ghoshal e Bartlett (1994) apontaram quatro atributos principais que seriam capazes de influenciar a iniciativa individual, cooperação mútua e aprendizado coletivo e, por sua vez, a eficácia organizacional, conforme Figura 1.

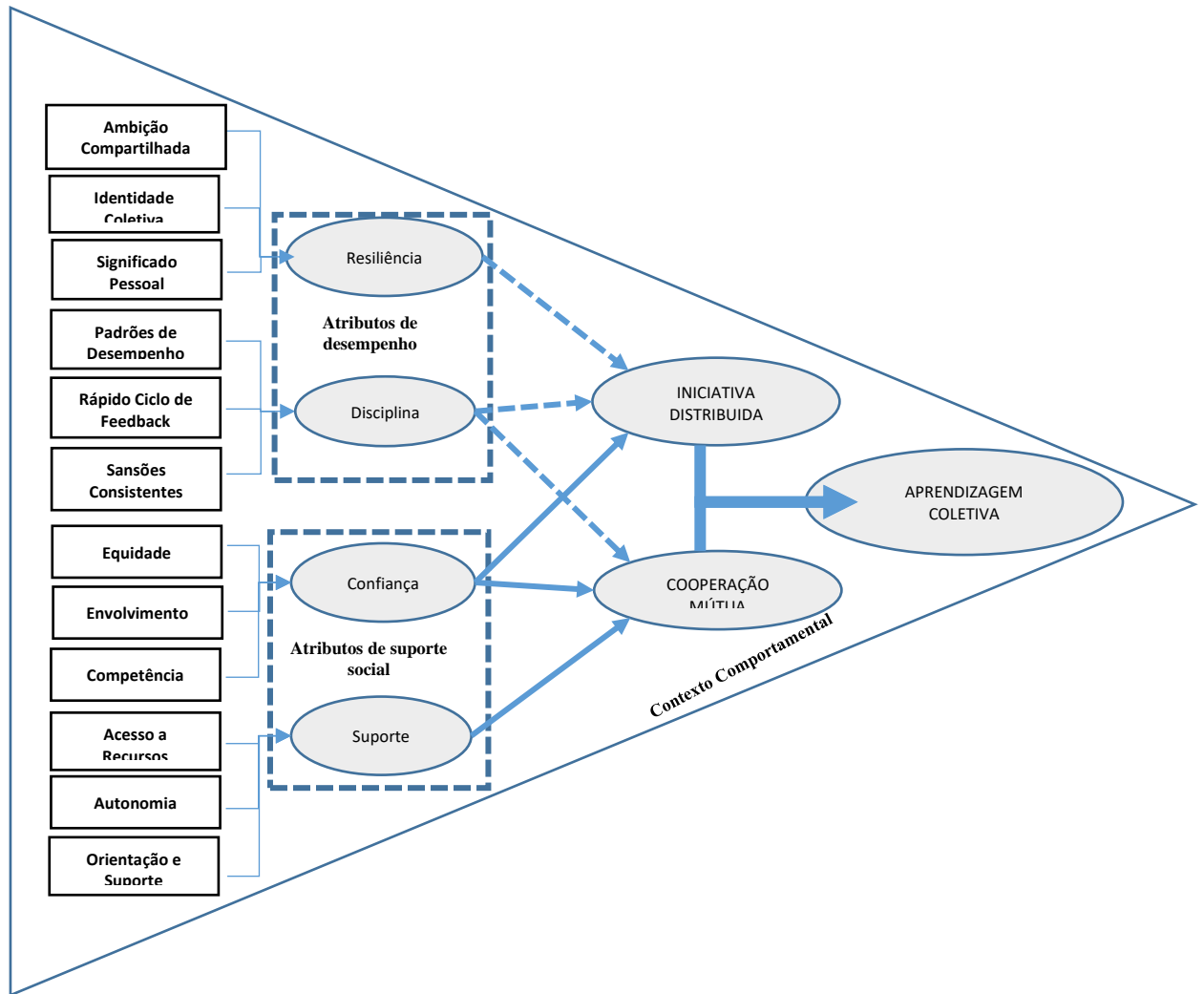


Figura 1: Atributos da Ambidestria Contextual
 Fonte: Adaptado de Ghoshal e Bartlett (1994, p. 104).

A partir da Figura 1, os quatro atributos são: i) resiliência: proporciona às pessoas um contexto no qual os próprios indivíduos propõem a si mesmos a superação de metas e padrões já estabelecidos. Para tanto, três atributos coletivos devem ser construídos: estabelecer ambição coletiva para o futuro, a emergência de uma identidade coletiva e o desenvolvimento de

significado e valor pessoal para as atividades desempenhadas; ii) disciplina: os seus membros se esforçam de maneira voluntária e se comprometem, explícita ou implicitamente. O desenvolvimento desta dimensão leva ao desenvolvimento coletivo e interativo de padrões e expectativas claros, ciclo rápido de *feedback* e consistência na aplicação de sanções; iii) confiança: três fatores que contribuem: i) alto grau de justiça e equidade no processo decisório da organização, amplo envolvimento nas atividades consideradas valor para a organização e a evolução de competências individuais em todos os níveis da organização; e iv) suporte: importante tanto nas relações verticais entre superiores e subordinados quanto nas interações horizontais por subsidiar o desenvolvimento de um sentimento de empoderamento e compromisso entre os membros da organização.

Birkinshaw e Gibson (2004) consideram que a organização deve ser capaz de prover um ambiente no qual coexistam estes atributos para que assim os indivíduos sejam estimulados a se comportar de forma ambidestra e apresentar alguns comportamentos característicos como atuar fora dos limites estreitos de suas atribuições individuais, agir espontaneamente, de maneira autônoma, agir de acordo com o interesse mais amplo da organização e facilmente se adaptar às mudanças e às novas oportunidades alinhadas à estratégia de negócios. Os comportamentos de indivíduos ambidestros se manifestam por meio de características essenciais como: i) proatividade - são colaborativos, cooperativos e buscam oportunidades para o trabalho em equipe; ii) são intermediadores e valorizam a criação de redes internas que maximizem as oportunidades de negócios; e iii) são multitarefa e não se incomodam de possuírem diferentes atribuições e papéis.

A ambidestria contextual, segundo Birkinshaw e Gibson (2004), deve ser diagnosticada diante do contexto atual da organização para tanto deve-se identificar a combinação bidimensional dos atributos propostos no estudo de Ghoshal e Bartlett (1994), de desempenho e de suporte social. Ela combina os elementos da dimensão de resiliência e disciplina, a fim de estimular as pessoas a oferecerem resultados de alto desempenho e, ao mesmo tempo, desenvolverem comportamentos responsáveis. Os atributos suporte e confiança fornecem aos indivíduos a estabilidade e o suporte necessários ao desenvolvimento consistente de suas atividades. A representação das dimensões em dois eixos ortogonais produz uma matriz, na qual é possível identificar quatro contextos que uma organização pode assumir em um diagnóstico, conforme Figura 2: Tipos de Contextos.

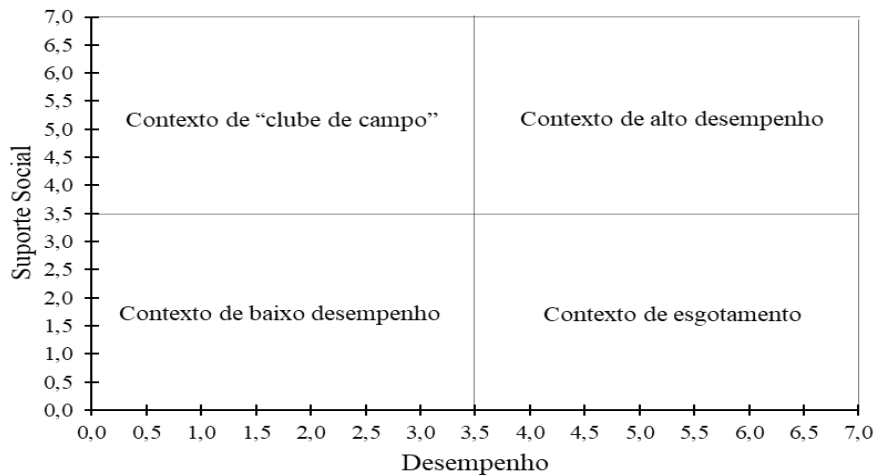


Figura 2: Tipos de Contextos Organizacionais

Fonte: Adaptado de Birkinshaw e Gibson (2004, p. 53).

Nesta Figura 2: Tipos de Contextos, observa-se que as organizações ambidestras reforçam as dimensões de desempenho e de suporte social, onde os atributos de resiliência e disciplina se combinam com os atributos de confiança e de suporte de forma a produzir um contexto de alto desempenho. Nesta situação, a organização fornece os estímulos motivadores dos indivíduos em todos estes atributos, produzindo resultados de alto desempenho e, ao mesmo tempo, fornecendo o suporte social necessário aos indivíduos. O contexto de baixo desempenho é o menos desejado, haja vista que nesta situação, tanto o desempenho quanto a qualidade são inferiores e a organização não oferece o suporte social que os indivíduos necessitam para realizar o seu trabalho eficientemente. Já o contexto de esgotamento é assim denominado por, apesar de haver orientação a resultados e desempenho, há uma carência de confiança e suporte social. Neste estado, pode-se alcançar um bom desempenho, porém, dificilmente se alcançará a ambidestria. O contexto de clube de campo refere-se a um contexto em que os indivíduos podem desfrutar de um forte suporte social e o desempenho medíocre é tolerado. Estas dimensões não produzem diretamente o alto desempenho, o que decorre disso são estímulos comportamentais coletivos capazes de tornar a organização ambidestra e alcançar o desempenho superior onde o alinhamento e a adaptabilidade são obtidos de forma equilibrada (Birkinshaw & Gibson, 2004; Gibson & Birkinshaw, 2004).

Em suma, de acordo com Wang e Rafiq (2014), a ambidestria contextual pode ser compreendida como uma capacidade organizacional distinta que é complexa, amplamente dispersa e demorada para se desenvolver, ela requer uma abordagem de baixo para cima, enfatizando o envolvimento e a participação das pessoas como parte da cultura e contexto organizacionais

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa tem abordagem qualitativa, dado que permite um procedimento de análise mais maleável e adaptável à inferência e à evolução das hipóteses (Bauer & Gaskell, 2003). Do ponto de vista técnico, é um estudo de caso, conforme Yin (2015), a escolha do estudo de caso representa uma estratégia perfeitamente adequada para aquelas situações nas quais é necessário que o pesquisador compreenda fenômenos contemporâneos individuais, organizacionais, sociais e políticos, inseridos em contextos da vida real.

A coleta de dados seguiu três princípios fundamentais para a obtenção da validação do constructo e para a confiabilidade do estudo de caso: a utilização e convergência de várias fontes de evidências por meio da triangulação de dados; a criação de uma base de dados e a manutenção do encadeamento das evidências (Yin, 2015). Foi dividida em: i) entrevista com os gestores; ii) formulário estruturado com um grupo de funcionários e iii) grupo focal.

Os objetivos dos instrumentos de coleta de dados foram: i) descrever a inovação disruptiva de “digitalização” como fator impulsionador de mudanças em um negócio maduro de *Contact Center*; ii) poder identificar e analisar as respostas estratégicas para uma inovação disruptiva; iii) analisar as respostas estratégicas para uma inovação disruptiva, relacionadas à capacidade de ambidestria contextual do *Contact Center*.

Foram realizadas duas entrevistas: com o líder de Novos Negócios e Transformação, chamado nesta pesquisa de Alfa 1 (A1), com 12 anos de empresa e comandando o processo há um ano, responsável pelas estratégias de mudança e com o Gerente, chamado de Beta (B1), com 14 anos de empresa e responsável pela implementação das estratégias na área pesquisada. Foram elaborados roteiros de entrevistas distintos: com o Alfa o principal objetivo foi aprofundar o exame e as análises sobre as estratégias designadas ao processo de mudança e com o Beta o objetivo foi tratar da implementação das estratégias designadas para o processo de mudança organizacional. As entrevistas foram realizadas por meio de conferência virtual com gravação audiovisual.

Para a segunda etapa, utilizou-se o formulário de Birkinshaw e Gibson (2004) para diagnosticar o tipo de contexto da organização. Neste caso, diagnosticar o contexto somente da área pesquisada e as percepções dos membros do time envolvido. Aplicado para 65 pessoas, denominadas de Grupo Delta, foram obtidas 61 respostas (registradas de D1 a D61).

A terceira forma de coleta de dados foi o grupo focal que, segundo Morgan (1997), é uma técnica de pesquisa onde a coleta os dados é realizada por meio das interações de um grupo a partir de sugestões do facilitador. Foi trabalhado com o Grupo Gama, formado por cinco

indivíduos selecionados dentre os respondentes do formulário do grupo Delta, cujo papel primário é liderar em direção à transformação contextual. O perfil dos membros do grupo focal é: tem menos de 5 anos de empresa (2) e mais de 10 anos (3); e na estrutura entre 6 meses (3) e até um ano (3), ser líder de time. Eles foram identificados na análise como GF1 a GF5.

A coleta de dados teve início após os participantes lerem e assinarem o termo de livre consentimento esclarecido. Os dados das entrevistas e questões abertas do formulário e dos grupos focais foram interpretados seguindo as etapas da análise de conteúdo propostas por Bardin (2011): i) pré-análise; ii) exploração do material e iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. ESTRUTURA DA EMPRESA PESQUISADA

A organização estudada faz parte de um grupo surgido na década de 1930 e que abrange 8 empresas. É uma multinacional brasileira com 21 anos de atuação e cerca de 12 mil funcionários que atuam no Brasil e na América Latina. Iniciou como uma empresa de teleatendimento, aumentou sua abrangência e passou a focar sua atuação na gestão do relacionamento com o cliente e na gestão do ambiente de tecnologia. Provê soluções que buscam inovação, experiência *omnichannel*, mais agilidade, resultados, satisfação dos clientes a custos menores.

O diretor-presidente se relaciona em um primeiro nível a cinco diretorias executivas, das quais, duas são diretamente relacionadas ao núcleo operacional e são nomeadas pela organização por: i) GAT (Gestão de Ambientes de Tecnologia); ii) GRC (Gestão de Relacionamento com Clientes). A Diretoria de GRC, está diretamente relacionada a um terceiro nível Diretoria de Operações. Há ainda duas estruturas, distintas das demais, diretamente relacionadas à Diretoria Executiva de GRC - “Tribo *Inbound*” e “Tribo *Outbound*”. A “Tribo *Inbound*”, assim nomeada pela organização por abranger a cadeia de valor de atendimento receptivo, será o objeto deste estudo e, por isso, tal nomenclatura será adotada ao longo deste trabalho.

Para a organização, o conceito de “tribo” diz respeito a uma unidade que integra várias equipes tematicamente ligadas a uma cadeia de valor específica. Elas possuem até cerca de 150 indivíduos em equipes com um “Líder de Tribo”, com alto grau de autonomia e poder de decisão no negócio, com cargo de gerente ou o equivalente. É responsável pelo atingimento dos objetivos de negócio da tribo e por seus indicadores de desempenho. Cada tribo conta com um

“*Agile Coach*”, é o responsável pela facilitação da transformação da cultura da tribo e da organização para o novo modelo operacional de trabalho. E treina os membros das equipes na adoção de métodos de trabalho ágeis e os auxilia no desenvolvimento de novas competências. A empresa estudada adota o *Scrum* e suas ferramentas como método ágil.

Cada “*Squad*” representa uma das equipes ligadas à cadeia de valor da tribo. É formado por uma equipe multidisciplinar, que possui autonomia para a definição do seu próprio trabalho e para a tomada de decisões de negócios. Tem a responsabilidade de entrega de uma missão, ou objetivo, específico de sua cadeia de valor. A “*Tribo Inbound*” possui em sua formação sete *squads* (equipes): i) *Squad Oferta*; ii) *Squad CX*; iii) *Squad Onboarding*; iv) *Squad Automation*; v) *Squad Voz*; vi) *Squad Canais digitais* e vii) *Squad Humano*; cujas responsabilidades abrangem a cadeia de valor do atendimento receptivo da organização.

Cada *Squad* é liderado por um “*Dono do Produto*” e por um “*Scrum Master*”. O primeiro é responsável por maximizar o valor entregue a cada ciclo de entregas da equipe. Ele é um membro responsável por liberar um produto que atenda às necessidades do cliente para atingir os objetivos como um todo da tribo, e é responsável pelas entregas e métricas de valor do time. O segundo é o responsável pela transformação cultural no *squad* para o novo modelo operacional de trabalho. Ele garante a adoção de métodos de trabalho ágeis e auxilia no desenvolvimento de novas competências no *squad* em que é membro.

4.2. INOVAÇÃO DISRUPTIVA COMO FATOR IMPULSIONADOR DE MUDANÇAS

A partir dos dados coletados com as entrevistas com os gestores e formulário estruturado para os membros da equipe, constatou-se que a inovação disruptiva de transformação digital tornou o consumidor mais exigente, e tornou-se o gatilho desencadeador de mudanças nas organizações contratantes, exigindo dos *Contact Centers* respostas rápidas e baratas, o que alinha-se com o que havia sido posto por Bharadwaj et al. (2013) e Carvalho et al. (2021). Junto a isso, também há o impulso produzido pela concorrência tanto de outros *Contact Centers* que, assim como a organização do caso, tem buscado respostas estratégicas às demandas e exigências provocadas pela “digitalização”, quanto de disruptores tecnológicos, que são novas empresas que entraram na concorrência exatamente por serem provedores de inovações digitais e tecnologias de ponta para os *Contact Centers*, conforme apontado por D6:

Novas tecnologias apareceram, o cliente muito mais empoderado. A gente precisou ir se adaptando e se ajustando a essa mudança no perfil do consumidor. Eu diria que nos últimos anos a gente

tem evoluído muito sob o aspecto de trazer inovação para os nossos contratantes (Resposta D6-formulário).

Conforme Christensen (1997) e Christensen, Johnson e Rigby (2002), a inovação disruptiva perturba drasticamente o modo de se realizar negócios nos mercados existentes. Para reagir a isto a organização buscou adquirir a capacidade de se tornar ambidestra, apresentando uma estrutura mais flexível e autônoma, aproveitando as competências já consolidadas de *exploitation* e buscando, aprimorar a inovação tecnológica, com isto adquirindo competências de *exploration* para superar a vantagem tecnológica dos disruptores e estar à frente dos concorrentes.

Os *Contact Centers* têm seu faturamento no volume de atendimentos realizados, o que é antagônico com as soluções digitais disruptivas, que visam a redução do volume ou a eliminação de atendimentos (Aksin, Armony & Mehrotra, 2007). A capacidade intrínseca de rompimento com o *status quo* produz, na própria organização, forças reacionárias em sentido contrário, o que demanda dos gestores planos de ações que permitam aos afetados pelo processo compreender todos os aspectos relativos à mudança. A organização comunicou o novo direcionamento, em reuniões pontuais, com os envolvidos, chamadas de “Pontos de Inflexão”:

Nós desenhamos com os nossos clientes modelos de contrato que, inclusive, reduzem o nosso faturamento, por meio da adoção de autosserviços e da eliminação de demandas na central de atendimento e tivemos que explicar isto internamente (D6- formulário).

Para alcançar a ambidestria, os gestores perceberam a necessidade de mudança no *design* organizacional, realizada com a criação da “Tribo *Inbound*”, e um novo modelo de coordenação mais ágil para tornar a organização capaz de lidar com um ambiente complexo, tomar decisões com velocidade, ter mais inovação e focar em informações relevantes a exemplo do que sugerem Simsek et al. (2009). Isto tudo para construir os benefícios relativos à adaptabilidade, necessários à perenidade e à manutenção da vantagem competitiva, como afirma o entrevistado A1:

A gente conseguiu acertar a mão nesse modelo, a gente conseguiu romper as barreiras da inovação e do conhecimento técnico e nos favorecermos de nosso conhecimento de negócio, que a gente tem em 21 anos de história (A1).

A tribo foi projetada para alcançar a capacidade de ambidestria contextual, com foco em adaptabilidade e em alinhamento que se equilibram mutuamente, sempre examinando o contexto produzido e se a estrutura atual deve ser mantida ou se necessita de ajuste, conforme já apontavam Birkinshaw e Gibson (2004) ser necessário fazer. Antes da estruturação havia duas unidades, uma pensando criativamente a evolução do portfólio e outra para implementá-

lo e operacionalizá-lo. Foi iniciado um processo de junção destas unidades com o objetivo de mantê-las sinérgicas em torno da satisfação e fidelização dos clientes e da geração de resultados para a organização, que levou ao lançamento da “Tribo de Atendimento”, posteriormente nomeada para “Tribo *Inbound*”.

Um fator crítico da adaptação desta estrutura que vem à tona é o fato do movimento de inovação surgir no sentido de Negócios para Tecnologia. Nem sempre o impulso pela inovação deverá partir da área de Tecnologia das organizações maduras, o que talvez pareça mais natural. Assim, ao invés de atuar como uma área provedora de serviços das outras áreas, ela se torna parte indissociável delas. A subversão da lógica, com a redução da necessidade de atendimentos, é passível de desconfortos intrínsecos à luta pela sobrevivência e contrário a tudo que até então era dito. A ambidestria contextual, de acordo com Simsek et al. (2009) é capaz de produzir ambiguidade que, para Brun (2016), surge de diferentes interpretações sobre a mesma informação e estas interpretações são influenciadas por diferentes modelos mentais, experiências e contextos. E como efeitos da ambiguidade surgem os conflitos e inconsistências (Simsek et al., 2009).

Assim, além de implementar as mudanças e garantir os resultados, ter de lidar com as resistências no núcleo operacional e da “antiga” área de Tecnologia, frente às inovações disruptivas é fundamental. No caso da área de Tecnologia, é a luta pela não obsolescência que impulsiona os efeitos adversos da implementação de uma equipe que é uma estrutura de inovações tecnológicas dentro de uma área voltada aos negócios. É a luta pela sobrevivência das operações, cujos milhares de atendentes representam o faturamento, frente às inovações tecnológicas que vem paradoxalmente reduzir estes atendimentos.

Considerando Birkinshaw e Gibson (2004) e sua definição de ambidestria contextual, ela se manifesta por meio de alguns comportamentos característicos de indivíduos ambidestros. A estruturação da “Tribo *Inbound*” foi realizada a fim de garantir o alinhamento e a adaptabilidade em uma única estrutura, por meio de evolução cultural, cujos ajustamentos anteriores não haviam alcançado. Para Wang e Rafiq (2014), a ambidestria contextual requer mudança da mentalidade de gestão, ou seja, da abordagem tradicional de cima para baixo enfatizando o papel da liderança, da estrutura formal e de governança para uma abordagem de baixo para cima priorizando a aprendizagem, reconhecendo o papel de membros individuais no desenvolvimento e formação da cultura organizacional e capacidades integrativas de exploração e exploração.

O conteúdo das respostas do formulário estruturado foi tabulado, de modo a obter-se as médias e modas dos seus agrupamentos, relativos às dimensões de contexto de desempenho

e ao aspecto social. Cada média de resposta individual obtida foi representada como um ponto, mostrado em menor escala. A média geral está representada com um quadrado, a moda geral como um círculo e o triângulo representa a média obtida na simulação de saturação de dados, conforme Figura 2: Gráfico de Dispersão dos Resultados Obtidos.

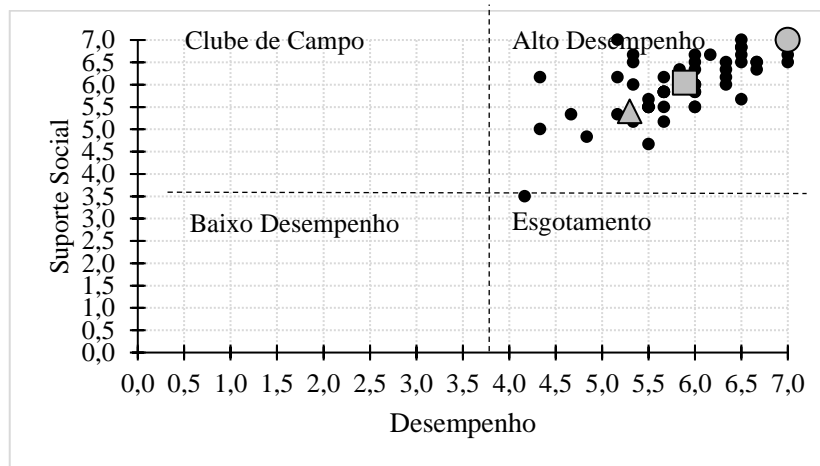


Figura 2: Gráfico de Dispersão dos Resultados Obtidos
 Fonte: Dados da pesquisa.

O contexto de alto desempenho é evidenciado pelas médias global, individual e a moda, conforme Birkinshaw e Gibson (2004), o contexto de alto desempenho ilustra a existência de estímulos a comportamentos coletivos capazes de tornar a organização ambidestra, ela produz efeito positivo sobre o alcance de um desempenho superior, com alinhamento e adaptabilidade equilibrados. Os autores salientam que o alcance de um contexto de alto desempenho não garante o alcance da capacidade de ambidestria contextual, mas é um importante facilitador. Na visão de Simsek et al. (2009), a busca simultânea e harmoniosa de *exploitation* e *exploration* dentro de uma única unidade organizacional é essencialmente desafiadora, haja vista que cada lado compete por recursos escassos, o que produz resultados conflitantes, ambiguidades e inconsistências, e demanda da organização mais atenção ao desenvolvimento humano, seu contexto e cultura. Brun (2016) comenta que a ambiguidade é parte componente da ambidestria contextual e não deve ser evitada, mas gerenciada para ajudar a organização a ser flexível o que vai ajudá-la também nas atividades de *exploration*.

Os valores das dimensões de desempenho e de suporte social apresentaram equilíbrio na estratégia de desenvolvimento do contexto. Segundo Birkinshaw e Gibson (2004), a estratégia de desenvolvimento da ambidestria contextual é particular, podendo ser alcançada de diferentes maneiras entre as organizações. Algumas o fazem primeiro buscando o desempenho e depois o aspecto social, enquanto outras iniciam a construção em torno do aspecto social. As respostas do formulário, com o percentual de 96% e de 98%, evidenciam a existência de um

sistema de objetivos e métricas para o acompanhamento do desempenho da tribo. As respostas abertas ratificam isto:

[...] são todos muito comprometidos com nossas metas e estão bem alinhados no que tange ao cumprimento dos nossos objetivos (Resposta D1- formulário).

[...] a todo momento sou desafiada, encorajada a pensar diferente e obter o resultado esperado (Resposta D2- formulário).

Sobre o distanciamento entre o que se deseja do que se negocia e os acordos claros para se alcançar resultados, tanto as informações do formulário estruturado quanto do grupo focal apontam que há falta do alinhamento ideal para se alcançar plenamente a ambidestria contextual, conforme mostram alguns exemplos de respostas dadas ao formulário e durante o grupo focal:

[...] algumas vezes, entregamos e temos dificuldade de acompanhar se de fato trouxemos o resultado esperado (Resposta D3- formulário).

A gente tem algumas reuniões de alinhamento (GF4).

Eu sofro pra caramba com métricas, tipo, que não estavam alinhadas, né. Pelo menos a gente tem abertura (Resposta D4- formulário).

O time está aberto para a gente cenários que a gente percebe que vai desvinculando algumas vezes, né, se faz necessário fazer algumas reajustar, recalibrar (GF1).

[...] vemos profissionais mais maduros e mais engajados com as métricas (Resposta GF4).

Apesar de problemas de alinhamento, há o amadurecimento do sistema de desempenho, dos atributos de resiliência e de suporte, resultantes do aprendizado coletivo, decorrente da abertura do diálogo frente às dificuldades emergentes, dos conflitos e das ambiguidades naturais de uma estrutura mais flexível e autônoma. Apesar do resultado quantitativo das respostas do formulário ter apresentado equilíbrio entre as dimensões de desempenho e suporte social, a percepção do grupo é de uma exigência excessiva de esforço com relação à compensação e reconhecimento dado por ele. Um possível efeito deste desbalanceamento entre carga de trabalho *versus* reconhecimento, segundo Tushman e O'Reilly (1996) e Birkinshaw e Gibson (2004), leva a um contexto de esgotamento, pois há tanta ênfase na gestão de desempenho que os sistemas de apoio social acabam sendo negligenciados, ameaçando a capacidade de ambidestria.

A estrutura desenhada para o baixo formalismo e para a colaboração entre os “*squads*”, produziram um contexto de alto desempenho, onde disciplina, resiliência, suporte e confiança vem sendo desenvolvidos e têm estimulado comportamentos considerados como de indivíduos ambidestros. Do formulário estruturado emergiram elementos que corroboram que estes comportamentos têm sido capazes de influenciar a iniciativa individual, a cooperação mútua, o

aprendizado coletivo e, a eficácia da organização. Aqui, novamente, emergiram sinais de um contexto de esgotamento, como a sobrecarga de trabalho pelas dificuldades de previsibilidade e de balanceamento de atividades, conforme destacado na Figura 4: Contexto comportamental

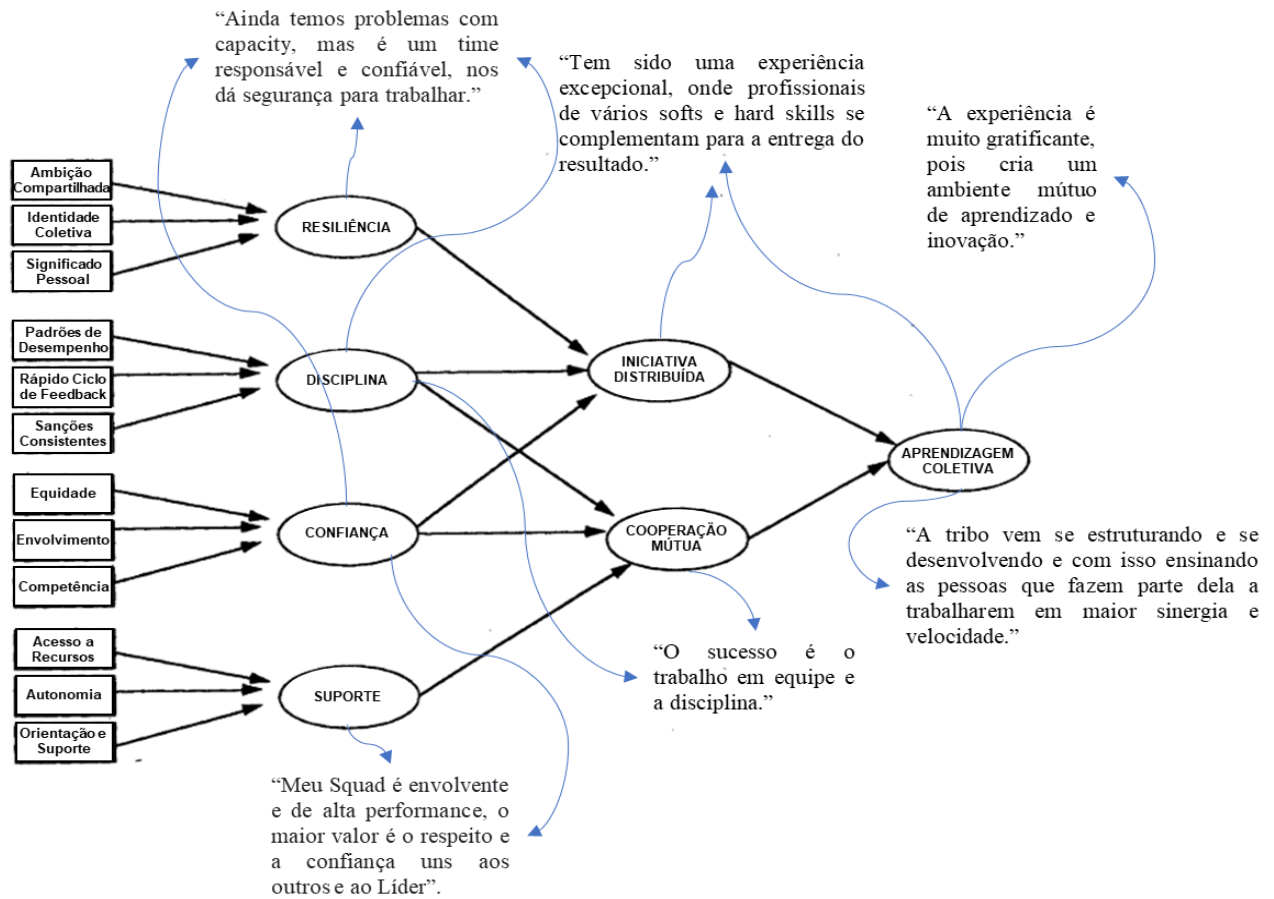


Figura 4: Contexto comportamental

Fonte: Dados da pesquisa.

O grupo focal teve por objetivo dar um maior aprofundamento de análise dos atributos de desempenho e de suporte social, relacionados ao desenvolvimento de um contexto comportamental e, em consequência desta análise, a avaliação da capacidade de ambidestria contextual como resposta estratégica. As respostas durante o grupo focal trouxeram à tona uma perceptível evolução, ainda em andamento, da mudança de configuração estrutural proposta.

Sobre se os objetivos da “Tribo *Inbound*” são desafiadores, os participantes afirmaram enfaticamente que sim, evidenciando desafios além da razoabilidade. Sobre aspectos relacionados ao sistema de controle de desempenho, foi confirmado que ele foi planejado e bem definido, orientado por objetivos e métricas, com autonomia para realinhá-lo à estratégia e, assim, evoluí-lo. No entanto, o acompanhamento da evolução das métricas ainda é custoso e difícil para os “*squads*” que foram recentemente formados, dado o amadurecimento necessário.

Emergiram reflexões e questionamentos relativos à falta de alinhamento entre os objetivos e métricas do sistema da “Tribo *Inbound*” do restante da organização, isto já havia sido apontado por Smith e Tushman (2005) ser uma dificuldade da construção da ambidestria contextual. O grupo reconheceu que há um forte estímulo por parte da tribo para que haja um esforço além do nível considerado razoável. No entanto, não há tanto estímulo quanto a dar recompensas coerentes com estes esforços, como afirma:

Existe um esforço muito grande, um empenho muito grande, mas a gente não consegue enxergar uma contrapartida do mesmo nível, tanto da organização quanto da própria Tribo (GF5).

Frente a evolução da aprendizagem de novas competências e habilidades, evidenciou-se que se tem aprendido muito com o experimento e que a “Tribo *Inbound*” ainda precisa trilhar um longo caminho, mas há iniciativa de alguns indivíduos em demandarem de evolução das competências e habilidades e isto já começa a se disseminar pelo grupo.

Sobre replicar as boas práticas em outras áreas da empresa, o grupo discutiu o quanto é difícil implementar a mudança cultural, onde as pessoas não se interessam em mudar, ou não acreditam que a mudança pode se tornar uma realidade e resistem pelo medo, semelhante ao relatado por Birkinshaw e Gibson (2004). Houve situações onde os resultados produzidos chamaram a atenção das demais áreas, mas não são o suficiente para que as pessoas se convencessem como ilustra o comentário:

Todo mundo está interessado no resultado, vamos comemorar, deu certo, beleza. Agora o interesse de como a boa prática contribuiu com aquele bom resultado acho que não têm esse interesse (GF2).

Quanto ao erro, há a percepção de que o erro é tolerável em um grau maior que no restante da organização e que o erro é uma oportunidade de aprendizagem e não uma demonstração de fracasso, no mesmo sentido que argumentou Beckman (2006)

Eu vejo que em outras áreas existe uma espécie de tribunal do erro quando acontece alguma coisa, né. Aconteceu um problema, a primeira preocupação do pessoal é quem foi o errado/o que vai acontecer com ele/por que ele/você fez isso? (GF5).

Quando o objetivo foi compreender como é o sistema de avaliação de riscos, os participantes foram categóricos ao responder o quão forte é o estímulo para que se assumam riscos e o como estão confiantes com relação à evolução contínua do suporte social. Vários aspectos que emergiram ilustram uma visão idealizada ainda sendo perseguida, e uma visão realizada já conquistada, ainda em plena evolução. Exemplo disso é o alto grau de esforço dispendido em oposição ao baixo grau de recompensa.

5. CONCLUSÃO

O aumento do nível de exigência dos consumidores finais de *Contact Centers* por atendimentos cada vez mais ágeis, melhores serviços, mais conectados, com melhor qualidade e com uma experiência superior, o impulso produzido pela concorrência tanto de outros *Contact Centers* quanto de disruptores tecnológicos, que entraram na concorrência exatamente por serem provedores de inovações digitais e tecnologias de ponta para os *Contact Centers*, tornaram-se os principais gatilhos desencadeadores de mudanças nas organizações contratantes, exigindo dos *Contact Centers* respostas a estes estímulos.

Verificou-se que a organização em questão buscou adquirir a capacidade de se tornar ambidestra, utilizando suas competências já consolidadas de *exploitation* e procurou aprimorar a inovação tecnológica, adquirindo competências de *exploration*, para superar a vantagem tecnológica dos disruptores e estar à frente dos concorrentes tradicionais. Exemplo disso é que, apesar de basear a maior parte de seu faturamento no volume de atendimentos realizados, bem como o realizado pela maioria da concorrência, a “Tribo *Inbound*” realiza proposições de soluções digitais que automatizam e melhoram a qualidade do atendimento digital, o que acaba reduzindo ou, até mesmo, eliminando a demanda por atendimento. Isto é algo reconhecidamente disruptivo, pois impulsiona a inovação do próprio modelo de negócios organizacional tradicional.

O *design* da “Tribo *Inbound*” foi planejado com múltiplos instrumentos de vínculo, para a coordenação da evolução da diversidade de competências e o fomento à inovação. Foram criados papéis com capacidade de interligação e negociação. Cabe destacar que a atribuição de papéis precisa vir acompanhada de programas de capacitação, pois a simples atribuição não é capaz de levar a aquisição de competências necessárias para lidarem as mudanças empreendidas. Os principais facilitadores da mudança, foram a colaboração, o estímulo à criatividade, o pouco formalismo e a cocriação para o trabalho em equipe que propiciaram mais agilidade ao time.

No que diz respeito à produção de um contexto comportamental, os dados evidenciaram que um contexto de alto desempenho foi alcançado. No entanto, há a percepção de excessiva exigência de esforço em detrimento de compensação e reconhecimento adequados. E apesar de ter estimulado a produção de um contexto de alto desempenho, não foi capaz de garantir a aquisição da capacidade de ambidestria contextual da própria estrutura, ou da organização, como um todo.

O desbalanceamento das cargas de trabalho pode representar uma das principais fontes de ineficiência das estruturas mais flexíveis e autônomas e um possível efeito deste desbalanceamento poderia levar a estrutura a um contexto de esgotamento. Nesta situação, a ênfase na gestão de desempenho e o negligenciamento ao apoio social, podem ameaçar a capacidade de ambidestria contextual da organização.

Pesquisas futuras serão relevantes a fim de melhor compreender os efeitos da inovação disruptiva e as estratégias adotadas pelo setor. Bem como, a realização de pesquisas sobre os impactos produzidos por inovações tecnológicas disruptivas não somente às organizações, mas também aos aspectos emocionais, psicológicos e socioeconômicos.

REFERÊNCIAS

Aksin, Z., Armony, M., & Mehrotra, V. (2007). The Modern Call Center: A Multi-Disciplinary Perspective on Operations Management Research. *Production and Operations Management*, 16(6), p. 701–712.

Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Almedina.

Bauer, M. W., & Gaskell, G. (2003). *Pesquisa Qualitativa com Texto, Imagem e Som*. Um Manual Prático. 2. ed. Petrópolis: Vozes.

Beckman, C. M. (2006). The influence of founding team company affiliations on firm behavior. *Academy of Management Journal*, 49(4), p. 741-758.

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: toward a next generation of insights. *Mis Quarterly*, 37(2), p. 471–482.

Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 45(4).

Bower, J. L., & Christensen, C. M. (1995). Disruptive technologies: catching the wave. *Harvard Business Review*, 73(1), p. 43–53.

Brun, E. C. (2016). Ambidexterity and ambiguity: the link between ambiguity management and contextual ambidexterity in innovation. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 13(4).

Carvalho, R., Reis, A., Larieira, C., & Pinochet, L. (2021). Transformação digital: desafios na formação de um constructo e cenários para uma agenda de pesquisa. *Revista de Administração Mackenzie*, 22(6), p. 1-15.

Christensen, C. M. (1992). Exploring the limits of the technology s-curve. Part i: component technologies. *Production and Operations Management*, p. 334-357.

Christensen, C. M. (1993). The Rigid Disk Drive Industry: A History of Commercial and Technological Turbulence. *Business History Review*, 67(4), p. 531-588.

Christensen C. M. (1997). The innovator's dilemma: When new technologies cause great firms to fail. *Harvard Business Review Press*, 1(1).

Christensen, C. M. (2007). *A Decade of Disruption*. Entrevista concedida à Revista Forbes. Disponível em: https://www.forbes.com/2007/08/31/christensen-disruption-kodak-pf-guru_in_cc_0904christensen_inl.html#6c2829c4187b.

Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: an intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), p. 1043-1078.

Christensen, C. M., Johnson, M. W., & Rigby, D. K. (2002). Foundations for growth: How to identify and build disruptive new businesses. *MIT Sloan Management Review*, 43(3), p. 22–31.

Christensen, C. M. & Raynor, M. (2003). *The Innovator's Solution: Creating and Sustaining Successful Growth*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Christensen, C. M., Raynor, M. & McDonald, R. (2015). 'What is disruptive innovation?'. *Harvard Business Review*, 93, p. 44–53.

Duncan, R. B. (1997). The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. In: Killman, R. H., Pondy, L. R., & Slevin, D. *The Management of Organization Design*, 1(1), p. 167–188.

Ghoshal, S., & Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: the dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, 15(2), p. 91–112.

Gibson, C. B., & Birkinshaw, J. (2004). The antecedents, consequences, and mediating role of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), p. 209–226.

Green, A. (2012). Customer journey mapping and the social customer. *ICMI*.

Krinke, M. F., Floriani, D. E., Bueno, G., & Garrido, I. L. (2021). International ambidexterity: a competitive advantage of fashion industry firms in emerging markets. *Revista de Negócios*, 26(1), p. 22-48.

Leite, D. E. S., & Chagas Junior, M. F. (2020). Desenvolvimento de um modelo dinâmico e adaptativo como ferramenta para a orientação estratégica em organizações do setor aeroespacial. *Future Studies Research Journal: Trends and Strategies*, 12(2), p. 242-263.

Monteiro, J. G. M. R., & Vargas, E. R. (2018). Estratégia ambidestra em redes de restaurantes: o dilema 'padronização vs. inovação'. *Revista Alcance*, 25(1), p. 20-37.

Morgan, D. (1997). *Focus group as qualitative research*. Qualitative Research Methods Series. 2. Ed. London: Sage Publications.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(12), p. 1–143.

Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*.

Rafii, F., & Kampas, P. J. (2002). How to identify your enemies before they destroy you. *Harvard Business Review*, 80(11), p. 115.

Remane, G., Hanelt, A., Nickerson, R. C., & Kolbe, L. M. (2017). Discovering digital business models in traditional industries. *Journal of Business Strategy*, 38(2), 41–51. doi: 10.1108/JBS-10-2016-0127

Severgnini, E., Takahashi, A. R. W., & Abib, G. (2019). Risco e ambidestria organizacional: uma meta-síntese dos estudos de caso e proposta de um 'framework'. *Brazilian Business Review*, 16(5), p. 470-499.

Silvestre, J., Borges, A., & Paula, V. (2022). Empreendedorismo estratégico: exploration, exploitation e ambidestria em cervejarias artesanais de Uberlândia, MG. *Revista de Administração Mackenzie*, 23(1), p. 1-25.

Simsek, Z., Heavey, C., Veiga, J. F., & Souder, D. (2009). Organizational ambidexterity: towards a multilevel understanding. *Journal of Management Studies*, 46(4), p. 597–624.

Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing strategic contradictions: a top management model for managing innovation streams. *Organization Science*, 16(5), p. 522-536.

Soares, J. L., & Reis, D. R. D. (2021). Organizational ambidexterity in higher education institutions: proposition of evolutive stages of ambidexterity. *Revista de Administração da UFSM*, 14(1), p. 100-118.

Tiinside. (2020). *Contact Center vai faturar R\$ 54,14 bilhões até dezembro, aponta consultoria*. [30 de Outubro, 2019]. TIinside. Disponível em: <https://tiinside.com.br/30/10/2019/contact-center-vai-faturar-r-5414-bilhoes-ate-dezembro-aponta-consultoria/>.

Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(2), p. 15–17.

Wang, C., & Rafiq, M. (2014). Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese high-tech firms. *British Journal of Management*, 25(1), p. 58-76.

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 5ª ed. Porto Alegre: Bookman.

Yu, D., Hang, C. C. (2010). A reflective review of disruptive innovation theory. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), p. 435–452.