

AMBIDESTRIA DIGITAL E INOVAÇÃO EM MODELOS DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO EM UMA INSTITUIÇÃO FINANCEIRA BRASILEIRA

Fernanda Gabriel de Oliveira

Mestre em Governança, Tecnologia e Inovação pela
Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: fernandagaboli@gmail.com

Edilson Ferneda

Doutor em Computação pela Universidade de Montpellier, França.
Professor da Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: eferneda@gmail.com

Ana Paula Bernardi da Silva

Doutora em Engenharia Elétrica pela Universidade de Brasília, Brasil.
Professor da Universidade Católica de Brasília, Brasil.

E-mail: anap.bernardi@gmail.com

Resumo

A pesquisa identifica os facilitadores e inibidores da transformação digital em um banco tradicional e analisa seus efeitos sobre a inovação em modelos de negócios, sob a perspectiva da ambidestria digital. O estudo adota uma abordagem qualitativa e exploratória, estruturada como estudo de caso, e realizou entrevistas semiestruturadas com 17 gestores vinculados a oito vice-presidências e à área de aceleração digital. A análise de conteúdo examinou as respostas de forma temática e transversal. Os resultados mostram a coexistência das configurações harmônica e particional de ambidestria. O foco nas necessidades dos usuários, a atuação da liderança, as demandas regulatórias e a disponibilidade de recursos favoreceram a transformação digital, enquanto a cultura organizacional, a resistência à mudança e os conflitos na alocação de recursos constituíram os principais obstáculos. A ambidestria digital também influenciou a proposta de valor, os canais, as parcerias estratégicas e a sustentabilidade do modelo de negócios. O estudo conclui que a transformação digital da instituição depende da articulação entre liderança, cultura, recursos e mecanismos de governança capazes de conciliar eficiência operacional e inovação. Por se concentrar em uma única instituição e no nível gerencial, a pesquisa representa a perspectiva estratégica do caso analisado.

Palavras-chave: ambidestria; ambidestria digital; modelos de negócios; instituições financeiras; transformação digital.

DIGITAL AMBIDEXTERITY AND BUSINESS MODEL INNOVATION: A CASE STUDY OF A BRAZILIAN FINANCIAL INSTITUTION

Abstract

This study identifies the enablers and barriers to digital transformation in a traditional bank and analyzes their effects on business model innovation from the perspective of digital ambidexterity. The research adopted a qualitative and exploratory approach, structured as a case study, and conducted semi-structured interviews with 17 managers from eight vice-presidencies and the digital acceleration area. Content analysis examined the responses thematically and across the interview questions. The results show the coexistence of harmonic and partitioned ambidexterity configurations. Attention to user needs,

leadership, regulatory demands, and resource availability supported digital transformation, whereas organizational culture, resistance to change, and conflicts over resource allocation constituted the main barriers. Digital ambidexterity also influenced the value proposition, channels, strategic partnerships, and sustainability of the business model. The study concludes that the institution's digital transformation depends on the alignment of leadership, culture, resources, and governance mechanisms capable of balancing operational efficiency and innovation. Because the research focuses on a single institution and the managerial level, its findings represent the strategic perspective of the case analyzed.

Keywords: *ambidexterity; digital ambidexterity; business models; financial institutions; digital transformation.*

1 INTRODUÇÃO

A evolução do setor bancário está ligada aos avanços tecnológicos e às mudanças nas demandas do mercado. Desde os primeiros bancos no Brasil, como Banco do Brasil e Caixa Econômica Federal, até os grandes bancos privados, o setor tem passado por transformações significativas. A digitalização e o desenvolvimento de tecnologias como Inteligência Artificial (IA) e Blockchain remodelam a dinâmica dos serviços financeiros globalmente, levando ao surgimento de novos modelos de negócio e à reestruturação dos tradicionais (Kronblad; Pregmark; Berggren, 2023).

Os crescentes investimentos evidenciam a transformação digital do setor bancário brasileiro. Em 2024, estima-se que os bancos do país investiram R\$ 47,4 bilhões em tecnologia, superando volumes anteriores e a média global (Febraban, 2024). Esse movimento também foi impulsionado pela ascensão de novos entrantes, como *fintechs* e *big techs*, cujas soluções desafiam os modelos tradicionais e ampliam a necessidade de inovação contínua (Dietz; Harle; Khanna, 2016; Silva, 2020).

Nesse contexto, a transformação digital bancária deixou de se limitar à automação e à expansão dos canais eletrônicos, passando a alterar os mecanismos de criação, entrega e captura de valor. Contas digitais, meios de pagamento integrados, plataformas de crédito e *marketplaces* impulsionam modelos estruturados em plataformas, ecossistemas e parcerias (Silva, 2020; Kon, 2021). Em resposta, os bancos tradicionais vêm integrando canais, personalizando jornadas, intensificando o uso de dados e promovendo mudanças culturais, buscando conciliar eficiência operacional e inovação em um ambiente mais aberto, competitivo e centrado no cliente (Teece, 2010; Febraban, 2023; Moresi; Lemos; Hedler, 2021; Broby, 2021).

Diante desse cenário, a capacidade de adaptação tornou-se essencial para os bancos incumbentes, que enfrentam o desafio de balancear eficiência operacional e inovação disruptiva. A ambidestria organizacional, definida como a habilidade de explorar novas oportunidades enquanto explora recursos existentes, é essencial (Gregory *et al.*, 2015). A ambidestria digital surge como uma competência estratégica para lidar com as pressões de integrar avanços tecnológicos e novos modelos de negócios enquanto mantém a competitividade e a sustentabilidade (Magnusson *et al.*, 2021; Callegari; Rai, 2021).

Nesse contexto, a emergência de *fintechs* de crédito intensifica a pressão sobre os incumbentes. Isso impulsiona a necessidade de desenvolver capacidades ambidestras para responder à disrupção e aproveitar oportunidades digitais.

Estudos exploraram a ambidestria em diferentes setores, mas o foco no setor bancário nacional e sua relação com a transformação digital é limitado (Magnusson Päivärinta; Koutsikouri, 2021; Monferrer; Moliner; Estrada, 2019). Além disso, as *fintechs* de crédito representam avanços socioeconômicos e para o mercado brasileiro, tanto na pressão concorrencial para redução dos juros quanto na inclusão de camadas sociais não atendidas pelas instituições tradicionais (Silva, 2020).

Este estudo busca identificar os facilitadores e inibidores de gestão para a transformação digital de um banco tradicional visando promover inovações em seus modelos de negócios sob a perspectiva da ambidestria digital. Com uma abordagem qualitativa e explorando um tema emergente, espera-se contribuir para a literatura e a prática, propondo estratégias para fortalecer a competitividade e sustentabilidade no setor bancário.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico articula quatro conceitos: transformação digital, capacidades dinâmicas, ambidestria organizacional e digital e inovação em modelos de negócios. A transformação digital cria oportunidades e pressões de mudança; as capacidades dinâmicas permitem identificá-las, aproveitá-las e reconfigurar os recursos organizacionais; a ambidestria orienta a conciliação entre inovação e eficiência; e os modelos de negócios representam os mecanismos pelos quais essas mudanças se convertem em novas formas de criação, entrega e captura de valor.

2.1 Transformação digital e capacidades dinâmicas

A transformação digital corresponde a um processo de mudança organizacional provocado pelo uso combinado de tecnologias digitais e orientado à criação de valor (Vial, 2019). Mais do que digitalizar atividades existentes, ela envolve alterações estratégicas, estruturais e culturais, além da revisão de processos, competências e formas de relacionamento com clientes e parceiros (Kitsios; Giatsidis; Kamariotou, 2021). Nesse sentido, a transformação digital não constitui um projeto tecnológico isolado, mas um processo contínuo de renovação organizacional em resposta às mudanças do ambiente (Warner; Wäger, 2018).

No setor bancário, esse processo se manifesta na ampliação dos canais digitais, no uso intensivo de dados, na personalização dos serviços, na automação de processos e no desenvolvimento de plataformas e ecossistemas de negócios. Embora essas iniciativas possam aumentar a eficiência e reduzir custos, sua implementação também exige mudanças na cultura, na tomada de decisão e na articulação entre as áreas responsáveis pelas operações tradicionais e aquelas voltadas à inovação. A transformação digital bancária depende, portanto, da capacidade de incorporar novas tecnologias sem comprometer a continuidade, a segurança e a confiabilidade dos serviços existentes.

As capacidades dinâmicas explicam como as organizações respondem a essas mudanças. Elas correspondem à capacidade de integrar, desenvolver e reconfigurar recursos e competências internos e externos para acompanhar ou influenciar ambientes em transformação (Teece; Pisano; Shuen, 1997). Teece (2007) organiza essas capacidades em três componentes: sensoriamento, relacionado à identificação de oportunidades e ameaças; captura, que envolve a mobilização de recursos para aproveitar as oportunidades identificadas; e transformação, referente à reconfiguração de ativos, processos, estruturas e competências.

As capacidades dinâmicas distinguem-se das capacidades ordinárias. Enquanto estas sustentam a execução eficiente das operações correntes, aquelas permitem adaptar e renovar a organização diante de mudanças tecnológicas e mercadológicas. Ambas são complementares: as capacidades ordinárias asseguram a continuidade e a eficiência das atividades existentes, enquanto as dinâmicas promovem a adaptação e a inovação, conforme sintetizado no Quadro 1.

Quadro 1 – Diferenças entre capacidades ordinárias e dinâmicas

Aspecto	Capacidades ordinárias	Capacidades dinâmicas
Propósito	Assegurar eficiência na execução das atividades correntes	Assegurar adaptação estratégica diante de mudanças tecnológicas, mercadológicas e nas necessidades dos clientes
Modo de desenvolvimento	Podem ser adquiridas, imitadas ou desenvolvidas por aprendizagem	São construídas principalmente por aprendizagem acumulada, experiência e trajetória organizacional
Esquema de atuação	Operar, administrar e governar	Sensoriar oportunidades e ameaças, capturar oportunidades e transformar a organização
Principais processos	Aplicação de melhores práticas, rotinas padronizadas e controles operacionais	Desenvolvimento de processos distintivos de identificação, mobilização e reconfiguração de recursos
Ênfase gerencial	Coordenação das operações, controle de custos e produtividade	Orquestração de recursos, liderança da mudança e renovação organizacional
Orientação predominante	Fazer corretamente as coisas	Fazer as coisas certas
Imitabilidade	Relativamente imitáveis e transferíveis	De difícil imitação, por dependerem da trajetória, da aprendizagem e do contexto organizacional
Resultado esperado	Aptidão técnica e eficiência operacional	Aptidão evolutiva, inovação e capacidade de adaptação

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Teece (2014)

No setor bancário, o sensoriamento permite identificar mudanças regulatórias, tecnológicas e comportamentais, como novas demandas dos clientes e a entrada de concorrentes digitais. A captura envolve mobilizar recursos humanos, financeiros e tecnológicos, estabelecer parcerias e selecionar oportunidades compatíveis com a estratégia da instituição. A transformação exige reconfigurar processos, estruturas, competências, cultura e modelos de negócios. As capacidades dinâmicas, portanto, não se limitam à adoção de tecnologias, mas permitem converter oportunidades digitais em novas formas de criação, entrega e captura de valor (Teece, 2007; Teece, 2018).

A relação entre capacidades dinâmicas e transformação digital também pode ser compreendida como um processo de renovação estratégica. As organizações precisam explorar novas tecnologias, serviços e possibilidades de mercado, ao mesmo tempo que mantêm e aperfeiçoam as operações responsáveis por seus resultados atuais. Essa necessidade de administrar simultaneamente mudança e continuidade aproxima as capacidades dinâmicas do conceito de ambidestria organizacional (Callegari; Rai, 2021).

2.2 Ambidestria organizacional e digital

A ambidestria organizacional refere-se à capacidade de combinar atividades de exploração e exploração. A exploração envolve experimentação, criação de conhecimentos e desenvolvimento de inovações mais radicais, enquanto a exploração utiliza e aprimora conhecimentos, processos e recursos já existentes, privilegiando eficiência e inovação incremental (March, 1991; Gregory *et al.*, 2015). Embora essas atividades sejam complementares para a sustentabilidade organizacional, elas competem por recursos e estão associadas a diferentes horizontes, estruturas e critérios de desempenho.

No contexto da transformação digital, a ambidestria assume características específicas. A ambidestria digital consiste na capacidade de equilibrar a agilidade necessária para experimentar tecnologias, produtos e serviços digitais com a estabilidade exigida pelas operações consolidadas (Piccinini *et al.*, 2015). Ela permite combinar investimentos digitais de curto prazo com planejamento estratégico, desenvolvimento de competências e continuidade operacional em ambientes de elevada incerteza. Não se trata, portanto, apenas de manter unidades tradicionais e digitais, mas de administrar as interdependências e tensões entre elas.

Simsek *et al.* (2009) classificam a ambidestria a partir das dimensões estrutural e temporal. A combinação dessas dimensões resulta em quatro configurações: harmônica, quando exploração e exploração ocorrem simultaneamente na mesma unidade; particional, quando são realizadas simultaneamente por unidades distintas; cíclica, quando uma mesma unidade alterna períodos de exploração e exploração; e recíproca, quando essas atividades se sucedem dentro e entre diferentes unidades. O Quadro 2 sintetiza essas configurações.

Quadro 2 – Configurações de ambidestria segundo as dimensões estrutural e temporal

	Dimensão estrutural	
	Dentro da mesma unidade	Entre unidades
Simultâneo	Harmônica: refere-se à busca simultânea de exploração e exploração dentro de uma unidade de negócios , resultando em processos ou sistemas que permitem que funcionários e gerentes individuais decidam autonomamente sobre como dividir seu tempo entre demandas conflitantes	Particional: refere-se à busca simultânea de exploração e exploração entre as unidades de negócios , o que é comumente referido na literatura como ambidestria estrutural
Sequencial	Cíclica: baseada na literatura sobre “equilíbrio pontuado”, refere-se à busca sequencial de exploração e exploração dentro de uma unidade de negócios , alternando entre longos períodos de exploração e curtos surtos de exploração.	Recíproca: refere-se à busca sequencial de exploração e exploração dentro e entre as unidades de negócios . É certamente a mais complexa, exigindo o estabelecimento de unidades estruturalmente independentes, caracterizadas por estratégias, estruturas e culturas diferentes e em evolução diferente.

Fonte: Adaptado de Callegari e Rai (2021) e Simsek *et al.* (2009)

Essas configurações não representam necessariamente estágios sucessivos de uma escala de maturidade. Em organizações complexas, formas distintas de ambidestria podem coexistir entre unidades e variar ao longo do tempo, conforme as responsabilidades, os recursos e as pressões enfrentadas por cada área. A tipologia deve, assim, ser utilizada como referência para interpretar como a organização combina exploração e exploração, e não para enquadrá-la de maneira rígida em uma única condição (Simsek *et al.*, 2009; Callegari; Rai, 2021).

Entre os fatores que favorecem a ambidestria estão a compreensão das necessidades dos usuários, o apoio da liderança, o diálogo entre as áreas, a existência de agentes que promovam a exploração, a tolerância ao erro, a destinação de recursos para iniciativas inovadoras, a visão sistêmica e a adoção de incentivos e métricas adequados. Esses elementos ajudam a conferir legitimidade às atividades exploratórias, cujos retornos tendem a ser menos imediatos e previsíveis do que aqueles associados às operações consolidadas (Palm; Lilja, 2017; Callegari; Rai, 2021).

Em sentido contrário, resistência à mudança, culturas pouco abertas à experimentação, barreiras de comunicação e conflitos na alocação de recursos dificultam a

ambidestria. A competição entre exploração e exploração tende a ser desigual, pois as atividades existentes apresentam resultados mais conhecidos e critérios de desempenho consolidados, enquanto as iniciativas exploratórias envolvem maior incerteza. Por isso, a disponibilidade de recursos não é suficiente: sua distribuição e os critérios empregados para avaliar os diferentes tipos de atividade também condicionam a capacidade ambidestra da organização (Birkinshaw; Gupta, 2013; Callegari; Rai, 2021).

Estudos realizados no setor financeiro reforçam essa perspectiva. Monferrer, Moliner e Estrada (2019) mostram que a combinação entre exploração e exploração pode melhorar o desempenho bancário, especialmente quando associada à orientação para o mercado e para o cliente. Callegari e Rai (2021), ao analisarem a transformação de um grande banco tradicional em provedor de serviços financeiros baseado em tecnologia, identificaram a coexistência e a transição entre diferentes configurações de ambidestria. Os autores demonstram que reformas iniciadas no nível estratégico geram respostas e adaptações nos níveis tático e operacional, tornando a ambidestria um processo dinâmico e não uma estrutura fixa.

Magnusson *et al.* (2021) também destacam que a ambidestria digital pode combinar proximidade e distância entre as equipes responsáveis pelas operações e pela inovação. A proximidade favorece a integração e a circulação de conhecimentos, enquanto a distância pode proteger as atividades exploratórias das pressões e rotinas das operações consolidadas. O desafio consiste em configurar essas relações de acordo com o contexto, evitando tanto o isolamento da inovação quanto sua absorção pelas prioridades de curto prazo.

Esses estudos mostram que liderança, confiança, cultura, recursos e desenho organizacional atuam de forma interdependente. A ambidestria digital não constitui uma prática isolada, mas uma capacidade organizacional de coordenar diferentes atividades, unidades e horizontes temporais durante a transformação digital.

2.3 Inovação em modelos de negócios no setor financeiro

O modelo de negócios descreve a lógica pela qual uma organização cria, entrega e captura valor (Teece, 2010). Seus componentes abrangem, entre outros elementos, a proposta de valor, os segmentos atendidos, os canais, o relacionamento com os clientes, os recursos, as atividades, as parcerias, os custos e as fontes de receita (Osterwalder; Pigneur, 2011). No setor financeiro, esses elementos vêm sendo reconfigurados pela expansão dos canais digitais, pelo uso de dados, pelo surgimento de plataformas e pela participação crescente de *fintechs*, *big techs* e outros integrantes dos ecossistemas de serviços financeiros.

A inovação em modelos de negócios não se restringe à introdução de um novo produto ou canal. Ela envolve mudanças na arquitetura organizacional e financeira e nos mecanismos utilizados para criar e entregar valor aos clientes e apropriar parte desse valor. A digitalização possibilita serviços personalizados, atendimento remoto, integração entre produtos, parcerias com empresas tecnológicas e modelos baseados em plataformas. Entretanto, também exige integração entre canais, proteção de dados, adaptação das estruturas existentes e revisão das competências organizacionais.

A elaboração e a transformação dos modelos de negócios dependem das capacidades dinâmicas da organização. O sensoriamento permite reconhecer mudanças nas necessidades dos clientes e nas possibilidades tecnológicas; a captura orienta a escolha das oportunidades e a mobilização dos recursos; e a transformação adapta estruturas, processos e cultura ao novo modelo. Ao mesmo tempo, o modelo de negócios influencia os recursos e as capacidades que a organização precisará desenvolver, produzindo uma relação de interdependência entre estratégia, capacidades dinâmicas e criação de valor (Teece, 2018).

A ambidestria contribui para esse processo ao permitir que a organização preserve e aperfeiçoe os elementos responsáveis pela eficiência e pela receita atual, enquanto experimenta novas propostas de valor, tecnologias, canais e parcerias. Nos bancos

tradicionais, essa combinação é particularmente relevante porque a inovação precisa ocorrer sem comprometer operações sujeitas a elevados requisitos de segurança, confiabilidade e regulação.

Ramdani *et al.* (2020), ao analisarem bancos de investimento, mostram que essas instituições ajustam seus modelos de negócios por meio de diferentes combinações de atividades em resposta a pressões internas e externas. Os autores relacionam a inovação em modelos de negócios à capacidade de absorção e adaptação, indicando que a resiliência depende da possibilidade de reorganizar recursos e atividades diante de mudanças. Gallego-Gómez e De-Pablos-Heredero (2020), por sua vez, destacam que tecnologias como a inteligência artificial podem apoiar o desenvolvimento de capacidades dinâmicas, ampliando a análise de informações e a reconfiguração de serviços e processos bancários.

A literatura nacional recente indica que a transformação digital do setor bancário brasileiro ultrapassou a digitalização de canais e passou a reconfigurar os mecanismos de criação, entrega e captura de valor. A análise da evolução dos canais de atendimento entre 2011 e 2018 e da regulamentação correlata entre 2013 e 2019 mostra que os bancos tradicionais incorporaram estratégias de comunicação e relacionamento originalmente introduzidas pelos entrantes digitais, evidenciando que a pressão competitiva se traduz em mudança de modelo de negócios, e não apenas de infraestrutura tecnológica (Marques; Freitas; Paula, 2022). No plano do desempenho, o exame de 25 bancos múltiplos tradicionais entre 2000 e 2019 identificou impacto positivo do crescimento das *fintechs* sobre o retorno sobre ativos dos incumbentes, sem significância para o retorno sobre o patrimônio líquido (Feitosa, 2021), enquanto a aplicação da Análise Envoltória de Dados aos quatro maiores bancos brasileiros, entre 2013 e 2017, verificou que os mais eficientes foram aqueles com menor utilização dos canais convencionais (Caraffini *et al.*, 2023). No plano da arquitetura do negócio, a sistematização dos modelos em plataforma adotados por bancos digitais brasileiros resultou em um framework organizado em quatro ambientes de influência: tecnológico, financeiro, regulatório e competitivo (Duarte, 2021). Esses trabalhos delineiam um cenário em que eficiência operacional, arquitetura de plataforma e regulação atuam como dimensões estruturantes da transformação digital bancária no país.

Uma segunda vertente desloca o foco do desempenho e da estrutura de mercado para os condicionantes internos da transformação, aproximando-se das tensões que caracterizam a ambidestria. Estudo de caso no maior banco privado brasileiro identificou como aspectos mais desenvolvidos da transformação digital a centralidade do cliente, o papel da liderança e do capital humano e a adoção de métodos ágeis; e, como menos desenvolvidos, a comunicação entre níveis e áreas, a disseminação da agilidade pela organização e a adesão ainda parcial das lideranças de negócio ao novo modelo, obstáculos de natureza cultural e comunicacional, e não tecnológica (Carlos, 2020). Em contexto brasileiro, a agilidade tem sido descrita como competência necessária ao desenvolvimento de capacidades dinâmicas voltadas à mobilização de recursos e à captura de oportunidades digitais (Andrade; Gonçalo; Santos, 2022). O mapeamento da adoção de inteligência artificial em bancos públicos brasileiros, por sua vez, revela um panorama heterogêneo, com disparidades entre instituições quanto às tecnologias implementadas e aos níveis de maturidade digital (Borges *et al.*, 2024). Sob a ótica da demanda, registra-se que a confiança dos clientes nos canais digitais, embora predominantemente positiva, convive com desconfiança residual e déficit de educação digital (Santos, 2023).

Considerados em conjunto, esses estudos indicam que a transformação digital bancária brasileira não avança de forma uniforme ou linear e que fatores organizacionais, como cultura, liderança, comunicação e alocação de recursos, ocupam posição central, articulando-se às condições tecnológicas e regulatórias. Esse diagnóstico é convergente com os fatores que a literatura internacional associa à ambidestria (Palm; Lilja, 2017; Callegari; Rai, 2021), mas as pesquisas nacionais tratam transformação digital, capacidades dinâmicas,

inovação em modelos de negócios e ambidestria de maneira predominantemente separada. Permanece escassa, portanto, a investigação que articule esses conceitos sob a chave analítica da ambidestria digital, isto é, da capacidade de sustentar simultaneamente a exploração das operações consolidadas e a exploração de novas propostas de valor em um banco incumbente. Essa lacuna fundamenta a análise dos facilitadores e inibidores da transformação digital de um banco tradicional brasileiro e de seus efeitos sobre a inovação em modelos de negócios.

3 METODOLOGIA

Os procedimentos metodológicos para atingir o objetivo principal da pesquisa foram divididos em seis fases. A primeira fase, a definição dos objetivos, construtos e questões de pesquisa, orientou a fase seguinte: o desenho da pesquisa e definição das *strings* de busca para a revisão sistemática da literatura.

Na Fase 2, realizou-se a revisão sistemática com base no protocolo de Felizardo *et al.* (2017), considerando os construtos transformação digital, modelos de negócios, instituições financeiras e ambidestria digital. As buscas foram efetuadas na Scopus, no Google Acadêmico e na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações, mediante combinações de termos relacionados aos quatro construtos. A seleção considerou recorte temporal a partir de 2013, áreas e tipos de publicação relacionados ao tema, aderência à pesquisa, relevância, disponibilidade do texto completo e eliminação de duplicidades, preservando-se também trabalhos seminais anteriores ao período delimitado.

As buscas recuperaram inicialmente 1.011 documentos, reduzidos a 699 após a aplicação dos filtros de área e tipo de publicação e a 182 após o refinamento temporal e a avaliação de relevância e disponibilidade. A leitura de títulos, palavras-chave e resumos resultou em 54 trabalhos, dos quais dois eram duplicados e quatro não foram localizados, totalizando um corpus de 48 estudos. A revisão evidenciou a predominância de pesquisas sobre capacidades dinâmicas, ambidestria organizacional e inovação em modelos de negócios, bem como a escassez de estudos sobre ambidestria digital no setor bancário brasileiro. Seus resultados também fundamentaram a definição dos facilitadores e inibidores investigados nas entrevistas.

A Fase 3 se concentrou no desenvolvimento prático do roteiro da entrevista semiestruturada, baseado na revisão da literatura. Na Fase 4, a avaliação dos instrumentos de pesquisa foi feita por meio da submissão de pré-teste. Na Fase 5, obteve-se dados válidos, isto é, gravação digital e transcrição integral. Na Fase 6, serviu-se os dados preparados e processados no Iramuteq (2009) e no *Generative Pre-trained Transformer* (GPT), para análise do conteúdo, interpretação e discussão dos resultados.

O Quadro 3 sintetiza as etapas de formação do conhecimento e seus processos para atingir os objetivos.

Quadro 3 – Panorama do processo de pesquisa

Objetivo	Etapas do método	Técnica	Resultado
Explorar os fundamentos na Revisão de Literatura	Pesquisa sobre os principais conceitos e construtos do trabalho	Leitura temática e pesquisas nas bases de dados Scopus, Google Acadêmico e BDTD	Conhecimento dos conceitos; Compreensão da aplicação
Mapear as situações de aplicação da ambidestria em serviços digitais em um banco tradicional brasileiro	Revisão de Literatura para mapear casos de aplicação da ambidestria em serviços digitais	Leitura temática e Pesquisas nas bases de dados Scopus, Google Acadêmico e BDTD	Localizar casos demandantes na literatura

Objetivo	Etapa do método	Técnica	Resultado
Identificar os facilitadores e inibidores em um banco tradicional brasileiro para promover a ambidestria digital	Protocolo de entrevista semiestruturada individual e presencial	Entrevista semiestruturada e observação com 17 gestores, sendo dois representantes de cada vice-presidência da IF	Identificar os facilitadores e inibidores da ambidestria digital
Delinear estratégias promotoras da inovação em modelos de negócio na ambidestria digital	Análise de conteúdo das entrevistas semiestruturadas	Codificação com software para análise de dados e conteúdos	Delinear estratégias para consolidar a ambidestria digital da IF

Fonte: Elaborado pelos autores

3.1 Organização selecionada para o estudo de caso

O estudo de caso foi realizado em um banco tradicional e incumbente de grande porte, aqui denominado BANCO, cuja identidade foi preservada por razões de confidencialidade. À época da coleta de dados, a instituição possuía mais de 50 mil empregados, estrutura composta por oito vice-presidências, presença física em todas as unidades da Federação e atuação em aproximadamente 95% dos municípios brasileiros. Oferecia serviços de depósitos, crédito, pagamentos e investimentos a pessoas físicas, empresas e organizações de diferentes setores, além de manter canais digitais de alcance nacional. O porte, a capilaridade territorial, a diversidade de serviços e a complexidade de sua estrutura organizacional fundamentam sua caracterização como uma instituição relevante no sistema bancário brasileiro.

A escolha do caso foi intencional, pois a instituição combina operações tradicionais de grande escala com iniciativas de transformação e aceleração digital. Essa coexistência entre estruturas consolidadas, voltadas à eficiência operacional, e iniciativas destinadas à inovação constitui um contexto adequado para investigar facilitadores, obstáculos e formas de ambidestria digital.

A amostragem intencional foi definida a partir do organograma do BANCO. Foram selecionados dois representantes de cada vice-presidência e um do projeto de aceleração digital. Foram realizadas 17 entrevistas semiestruturadas. O roteiro de entrevista e seu processo de construção está no Apêndice.

A primeira autora mantinha vínculo profissional com a instituição estudada, o que poderia influenciar as respostas e sua interpretação. Para mitigar esse risco, foram preservados o anonimato e a apresentação agregada dos dados; ainda assim, por abranger apenas gestores, os resultados refletem predominantemente a perspectiva estratégica da organização.

3.2 Entrevistas

As entrevistas semiestruturadas foram realizadas via videoconferência. O pré-teste foi realizado com um gerente executivo da instituição e permitiu verificar a compreensão das questões e a duração da entrevista, além de aperfeiçoar sua aplicação mediante o envio prévio dos conceitos aos participantes.

A coleta foi previamente autorizada pela instituição, com preservação da identidade do banco e dos participantes. As entrevistas foram gravadas e transcritas de forma confidencial, e os elementos de identificação foram suprimidos antes da análise.

As entrevistas começaram com uma apresentação do objetivo e um roteiro pré-definido. Cada questão tinha uma definição do tema. Elas duraram 45 a 60 minutos, foram gravadas digitalmente e transcritas usando recursos da videoconferência.

3.3 Análise dos dados

Como sugere Bardin (2020), a análise de conteúdo se deu em três fases: (i) pré-análise; (ii) exploração do material; e (iii) tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Na primeira fase, os dados transcritos de cada entrevista foram salvos em formato textual. As informações de identificação foram apagadas e as respostas dos participantes foram agrupadas por questão. Em seguida, os dados foram reduzidos em temas e códigos, de acordo com as dimensões da análise, para discussão (Creswell, 2014). As respostas também foram examinadas transversalmente, buscando convergências, complementaridades e tensões entre as diferentes questões.

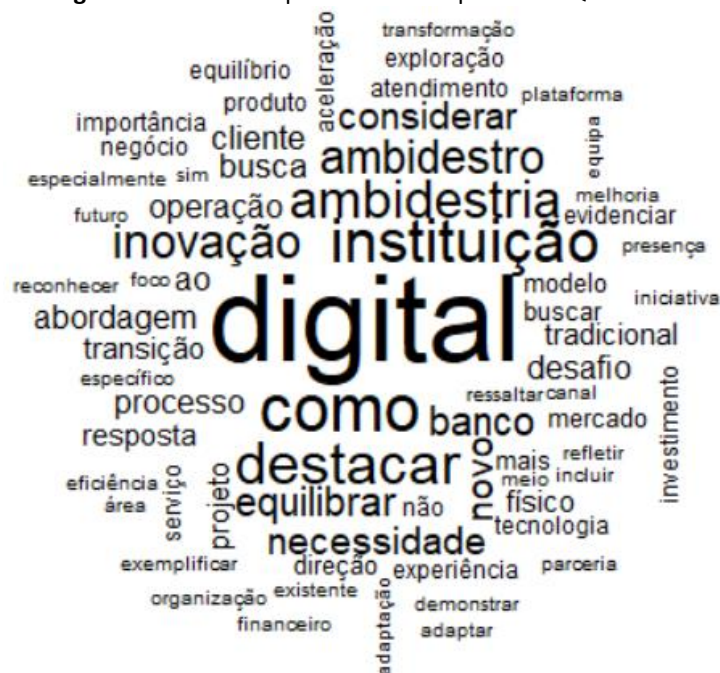
4 RESULTADOS

A seguir, os resultados para cada questão são apresentados, destacando os principais achados:

- **Questão 1:** (“Você considera sua IF ambidestra? Pode descrever ações de ambidestria digital passíveis de aplicação para melhorar ou inovar serviços digitais?”)

Dos 17 respondentes, 11 consideram o BANCO ambidestro. Alguns pontos comuns nas descrições das ações incluem a implementação de projetos de transformação digital, parcerias com *startups*, adoção de novas tecnologias, busca por eficiência operacional e melhorias na experiência do cliente. As vice-presidências que não consideram (ao menos um dos respondentes discorda) a IF ambidestra são: corporativa, de governo, varejo e negócios digitais e tecnologia. A nuvem de palavras da questão está na Figura 1 e destaca o uso da palavra “digital”.

Figura 1 – Nuvem de palavras das respostas da Questão 1



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

As percepções sobre a ambidestria não foram uniformes entre as áreas da instituição. Como sintetiza o Quadro 4, observaram-se divergências nas vice-presidências Corporativa, de Governo, de Varejo e de Negócios Digitais e Tecnologia, enquanto nas demais houve convergência entre os entrevistados. Também se destacaram a liderança orientada ao curto e ao longo prazo, na área de Agronegócios, e os desafios relacionados à cultura, ao conhecimento e à qualificação profissional, na área de Gestão de Riscos.

Quadro 4 – Diferenças e ênfases identificadas entre as áreas

Vice-presidência/área	Síntese dos achados
Negócios de Atacado	Convergência dos dois entrevistados quanto à existência de ambidestria, por não estar entre as áreas com discordância.
Negócios de Varejo	Houve discordância de pelo menos um dos dois entrevistados sobre a instituição ser ambidestra.
Governo e Sustentabilidade	Houve discordância de pelo menos um entrevistado.
Agronegócios e Agricultura Familiar	Convergência quanto à ambidestria; um representante destacou a liderança capaz de articular curto prazo e futuro como facilitador.
Negócios Digitais e Tecnologia	Houve discordância de pelo menos um entrevistado.
Gestão Financeira e RI	Convergência quanto à ambidestria; não há resultados temáticos específicos associados à área.
Controles Internos e Gestão de Riscos	Convergência quanto à ambidestria; um representante destacou recursos humanos, cultura, conhecimento e necessidade de <i>reskilling</i> .
Corporativa	Houve discordância de pelo menos um entrevistado.
Projeto de Aceleração Digital	A dissertação não individualiza sua resposta.

Fonte: Dados da pesquisa (2025)

- **Questão 2:** (“Quais dos facilitadores listados têm contribuído para as soluções de ambidestria digital? Justifique”)

Com base nas respostas, os facilitadores mais mencionados para as soluções de ambidestria digital são: (i) Organizar-se para entender as necessidades e a situação do usuário (seis respostas); (ii) Uma equipe de gestão que reconhece e comunica a necessidade de exploração (seis respostas); (iii) Cultura que permite erros (sete respostas); (iv) Incentivos tanto para a exploração quanto para a exploração (Sete respostas); (v) Orçamento para exploração e exploração (sete respostas); (vi) Embaixadores (seis respostas). Além disso, um respondente declarou que demandas do regulador, como PIX¹ e *Open-Finance*², têm “forçado” o mercado financeiro a se digitalizar. O perfil de liderança e metas de longo prazo em detrimento às de curto prazo também foram facilitadores mencionados.

- **Questão 3:** (“Quais desses [*Resistência a mudança, Cultura Organizacional, Conflito de recursos, Barreiras de comunicação*] ou algum outro são os principais desafios ou obstáculos internos para a adoção da ambidestria digital? Justifique”)

Os principais desafios internos para a adoção da ambidestria digital, considerando as respostas, são a cultura organizacional, o conflito de recursos e a resistência à mudança. A nuvem de palavras está na Figura 2, onde também se destaca a palavra “digital”.

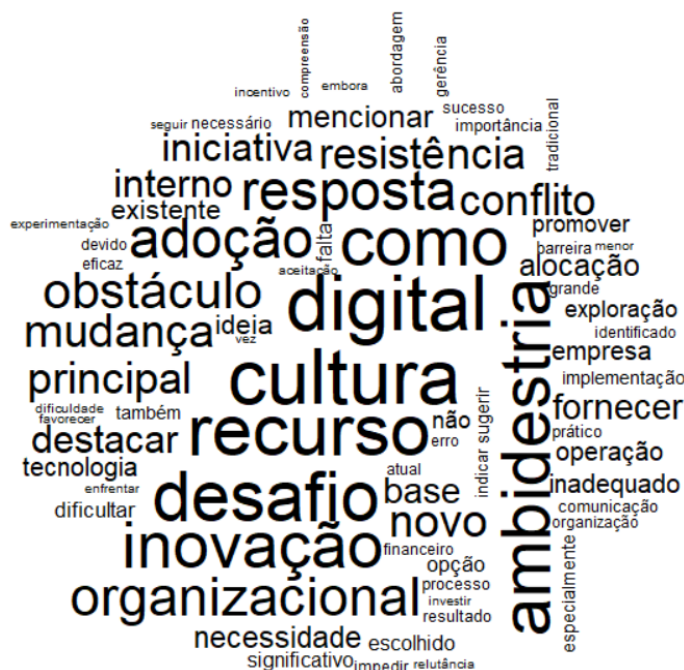
¹ O pagamento instantâneo brasileiro Pix foi criado pelo Banco Central (BC) para transferir recursos entre contas. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/pix>.

² *Open Finance* é a possibilidade de clientes de produtos e serviços financeiros permitirem o compartilhamento de suas informações. <https://www.bcb.gov.br/estabilidadefinanceira/openfinance>.

- **Questão 4:** (“Quais recursos do banco mais facilitam a adaptação à era digital? Pode classificar?”)

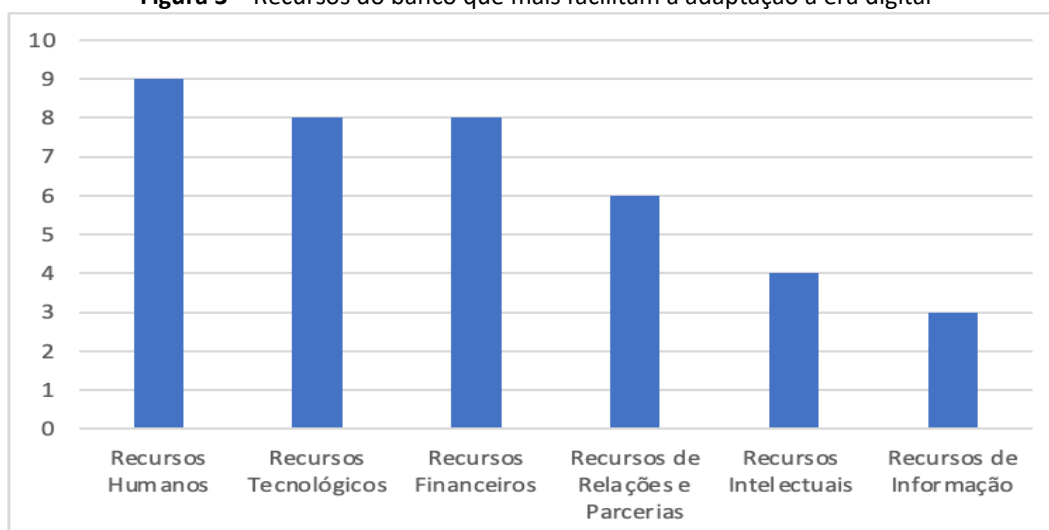
Como mostra a Figura 3, os recursos humanos foram os mais citados como facilitadores da adaptação digital, com nove menções, seguidos pelos recursos tecnológicos e financeiros, com oito cada, e pelas relações e parcerias, com seis. O resultado indica que a transformação digital não depende apenas da infraestrutura tecnológica, mas também da disponibilidade de pessoas qualificadas, recursos financeiros e articulações organizacionais.

Figura 2 – Nuvem de palavras dadas respostas para a Questão 3



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

Figura 3 – Recursos do banco que mais facilitam a adaptação à era digital

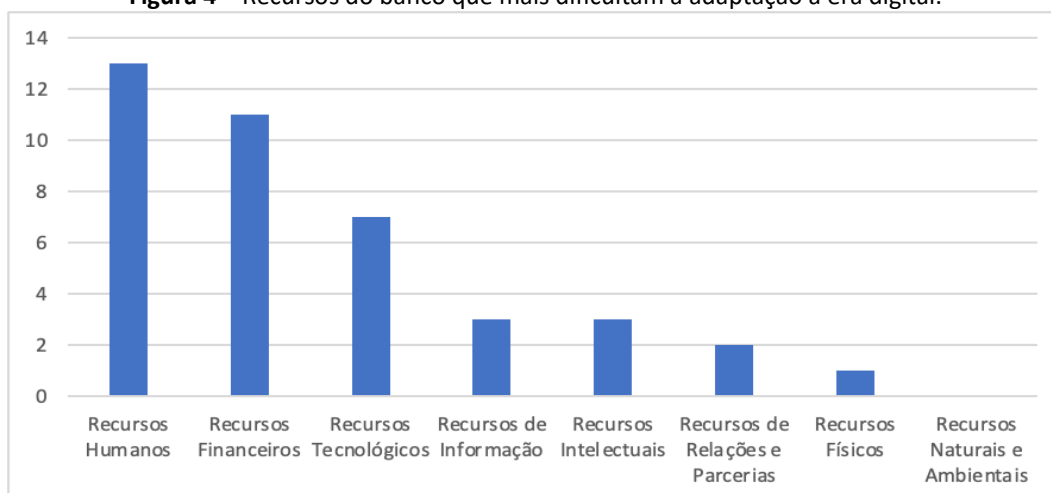


Fonte: Dados da pesquisa (2025)

- **Questão 5:** (Em relação as principais dificuldades para ser ambidestro digital. Em que dimensões essas dificuldades são mais evidentes? Você pode classificar?)

As principais dificuldades para ser ambidestro digital são mais evidentes nas dimensões de recursos humanos, financeiros e tecnológicos (Figura 4).

Figura 4 – Recursos do banco que mais dificultam a adaptação à era digital.



Fonte: Dados da pesquisa (2025)

- **Questão 6:** (“Considerando sua Instituição Financeira atualmente, qual das situações abaixo melhor define a fase ambidestra da IF?”)

Aqui, há uma divisão nas opiniões sobre a fase de ambidestria da IF. A maioria das respostas sugere que a instituição está mais próxima da fase de ambidestria harmônica (sete citações) ou ambidestria particional (cinco citações). A ambidestria cíclica foi citada em duas respostas e a recíproca em uma.

- **Questão 7:** (“Considerando que um modelo de negócios é definido por Teece (2010) como a ‘arquitetura’ organizacional e financeira de um negócio, design ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor, em que aspectos a ambidestria digital pode estar facilitando ou dificultando os principais elementos do modelo de negócios?”)

Na análise das respostas, a ambidestria digital é predominantemente facilitadora para os elementos: proposta de valor (17 respostas), canais (15), necessidades do cliente (15), parcerias estratégicas (14), e sustentabilidade (17). No entanto, pode apresentar desafios na compreensão da interação com o cliente (dificultadora em quatro respostas) e na integração de canais (dificultadora em três).

- **Questão 8:** (“Quais medidas são tomadas para avaliar o sucesso das iniciativas de inovação resultantes da ambidestria digital?”)

As medidas citadas para avaliar o sucesso das iniciativas de inovação resultantes da ambidestria digital com base nas respostas foram: (i) Estabelecimento de KPIs³ e OKRs⁴:

³ Os KPIs (*Key Performance Indicators*) são ferramentas de gestão para verificar o nível de desempenho ou sucesso em uma meta específica ou geral. Eles contribuem para o acompanhamento sistemático dos

definição de indicadores de desempenho (KPIs) e Objetivos e Resultados Chave (OKRs) para medir o progresso em direção aos objetivos estratégicos da organização; (ii) Avaliação contínua: implementar um processo de avaliação contínua para monitorar o progresso das iniciativas de inovação ao longo do tempo; (iii) Feedback dos funcionários: coleta de feedback dos funcionários envolvidos nas iniciativas de inovação para entender suas percepções sobre o sucesso e desafios enfrentados durante o processo; (iv) Foco na transformação da cultura organizacional: avaliação do impacto das iniciativas na cultura organizacional, incluindo indicadores de satisfação dos funcionários, engajamento e adoção de novas práticas e comportamentos; (v) Modelo de alocação de recursos: utilização do modelo baseado em porcentagens (70-20-10), onde 70% é para manutenção e melhoria, 20% para melhoria contínua e 10% para inovação disruptiva; (vi) Acompanhamento das coligadas e iniciativas estratégicas: monitoramento das iniciativas e avaliação das coligadas para entender seu impacto e relevância para a estratégia global da organização; e (vii) Gestão de portfólio mais eficaz: utilizar um processo para avaliar os domínios de tecnologia e incentivar a inovação.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Os resultados mostram que a instituição desenvolve esforços para combinar a eficiência de suas operações tradicionais com a exploração de tecnologias, serviços e modelos de negócios digitais. Dos 17 entrevistados, 11 consideraram a instituição ambidestra e associaram essa percepção à implementação de projetos de transformação digital, às parcerias com *startups*, à adoção de novas tecnologias, à busca por eficiência operacional e à melhoria da experiência dos clientes. Esses elementos indicam que a transformação digital não se limita à incorporação de tecnologias, mas envolve a reconfiguração de rotinas, capacidades e formas de criação e entrega de valor. Nesse sentido, processos baseados em inteligência artificial podem ampliar as capacidades analíticas e apoiar a inovação em serviços e processos bancários (Gallego-Gómez; De-Pablos-Heredero, 2020).

As respostas relativas às configurações de ambidestria concentraram-se nas formas harmônica e particional, embora também tenham sido mencionadas as formas cíclica e recíproca. Esse resultado não permite situar a instituição em uma fase única e homogênea. A tipologia de Simsek *et al.* (2009), retomada por Callegari e Rai (2021), deve ser compreendida como uma referência analítica para identificar diferentes maneiras de combinar exploração e exploração, e não como uma sequência linear de estágios. Em uma organização complexa, unidades distintas podem desenvolver simultaneamente configurações diferentes, conforme suas responsabilidades, estruturas e pressões operacionais. Assim, a coexistência das formas harmônica e particional revela heterogeneidade interna, e não inconsistência do modelo.

Essa interpretação é reforçada pelas diferenças observadas entre as vice-presidências. Conforme sintetizado no Quadro 4, houve divergências internas nas áreas Corporativa, de Governo, de Varejo e de Negócios Digitais e Tecnologia, enquanto nas demais áreas os entrevistados convergiram quanto à existência de ambidestria. Essas diferenças sugerem que a posição ocupada nos processos organizacionais influencia a percepção sobre o equilíbrio entre inovação e eficiência. Áreas mais próximas das operações consolidadas, da tecnologia ou do relacionamento com mercados específicos podem experimentar de maneira distinta as tensões entre exploração e exploração. A classificação da instituição como

objetivos, permitindo que os gestores verifiquem se estão no rumo certo. Fonte: <https://www.opservices.com.br/kpi/>.

⁴ OKR (*Objectives and Key Results* ou Objetivos e Resultados-Chave) é uma gestão usada por empresas no Vale do Silício. É uma fórmula para definir metas: “Eu vou” (Objetivo) “medido por” (resultados-chave). Fonte: <https://resultadosdigitais.com.br/marketing/o-que-okr/>.

predominantemente harmônica deve, portanto, ser entendida como uma tendência geral, e não como uma condição uniforme de todas as unidades.

Os facilitadores mais mencionados foram a organização voltada à compreensão das necessidades dos usuários e a existência de uma equipe de gestão capaz de reconhecer e comunicar a importância da exploração. Também emergiram das entrevistas as demandas regulatórias, como Pix e Open Finance, o perfil da liderança e a valorização de metas de longo prazo. À luz das capacidades dinâmicas, esses elementos podem ser associados ao sensoriamento das mudanças tecnológicas, regulatórias e comportamentais; à mobilização de recursos e parcerias para aproveitar as oportunidades identificadas; e à transformação de processos, estruturas e competências para sustentar a inovação (Teece, 2007). A ambidestria digital representa, nesse sentido, uma capacidade de articular essas mudanças com a continuidade das atividades essenciais da instituição.

A importância da liderança aparece tanto na literatura quanto nos relatos dos entrevistados. A ambidestria requer uma atuação gerencial descentralizada, capaz de estabelecer confiança, conferir legitimidade à experimentação e administrar demandas de curto e longo prazo (Beckman, 2006; Lubatkin *et al.*, 2006; Wang; Rafiq, 2012; Callegari; Rai, 2021). Essa percepção é sintetizada pelo representante da área de Agronegócios e Agricultura Familiar:

Então, assim, o perfil da liderança, para mim ele é determinante, não digo nem como facilitador, eu estou falando assim mesmo, como que uma base, né? O indutor, o viabilizador. Porque você precisa ter uma liderança que foque no curto prazo, mas também no futuro.

A liderança, entretanto, não atua isoladamente. Cultura organizacional, resistência à mudança e conflito por recursos foram identificados como os principais obstáculos à ambidestria digital. As iniciativas de transformação expõem divergências entre práticas consolidadas e novas formas de trabalho, tornando visíveis tensões que já estavam presentes na organização (Callegari; Rai, 2021). Uma cultura que penaliza erros, concentra decisões ou privilegia exclusivamente resultados imediatos tende a reduzir a experimentação, enquanto a confiança, o diálogo e a aprendizagem favorecem a exploração.

Os resultados relativos aos recursos evidenciam essa dualidade. Os recursos humanos foram os mais mencionados tanto como facilitadores da adaptação digital quanto como fonte de dificuldades. Recursos financeiros e tecnológicos também aparecem nas duas posições. Isso mostra que a existência do recurso, por si só, não assegura a transformação: seus efeitos dependem da disponibilidade, das competências, da distribuição entre atividades exploratórias e exploratórias e da capacidade de integração entre as áreas. A competição pelos mesmos recursos tende a favorecer atividades consolidadas, cujos retornos são mais previsíveis, em detrimento de iniciativas inovadoras caracterizadas por maior incerteza (March, 1991; Callegari; Rai, 2021). Essa tensão é ilustrada pela fala de um representante da área de Gestão de Riscos:

É nesse caso que o melhor exemplo é recurso humano, porque quando você tem um corpo funcional, com cultura, com conhecimento, você traciona e você pode ampliar. Enfim, e quando você tem dificuldade de cultura e ainda uma necessidade de reskilling?

A relação entre as respostas sobre recursos, cultura e liderança mostra que esses fatores podem atuar simultaneamente como facilitadores e obstáculos. Pessoas qualificadas, recursos financeiros, infraestrutura tecnológica e liderança favorável impulsionam a transformação, mas sua insuficiência, inadequação ou concentração nas operações existentes pode aprofundar os conflitos entre inovação e eficiência. A ambidestria digital depende,

portanto, menos da presença isolada desses elementos do que da forma como são articulados e governados.

Em relação aos modelos de negócios, os entrevistados perceberam a ambidestria digital como predominantemente facilitadora da proposta de valor, dos canais, do atendimento às necessidades dos clientes, das parcerias estratégicas e da sustentabilidade. Esses resultados sugerem que a combinação entre capacidades tradicionais e digitais pode ampliar as formas pelas quais a instituição cria, entrega e captura valor. As parcerias permitem acessar conhecimentos e soluções externas; os canais digitais ampliam o alcance e a conveniência dos serviços; e o uso de dados favorece propostas de valor mais ajustadas aos diferentes segmentos.

Entretanto, também foram identificados desafios relacionados à interação com os clientes e à integração dos canais. Essa constatação revela que a expansão digital não elimina automaticamente fragmentações entre estruturas físicas e digitais nem assegura a compreensão das necessidades dos usuários. A inovação do modelo de negócios depende da integração entre canais, processos, dados e relacionamentos, e não apenas da disponibilização de novas tecnologias. Além disso, embora um modelo de negócios inovador possa favorecer a diferenciação, ele não garante vantagem competitiva duradoura quando suas soluções podem ser reproduzidas por concorrentes (Teece, 2010; Ramdani *et al.*, 2020).

As medidas indicadas para avaliar as iniciativas de inovação — KPIs, OKRs, avaliação contínua, retorno dos funcionários, indicadores de transformação cultural, modelo de alocação 70-20-10, acompanhamento de iniciativas estratégicas e gestão de portfólio — mostram a preocupação com a institucionalização da ambidestria. Esses mecanismos podem conferir visibilidade às iniciativas exploratórias, orientar a distribuição de recursos e reduzir a tendência de avaliar inovações incertas pelos mesmos critérios aplicados às operações consolidadas. Contudo, as entrevistas demonstram a existência desses mecanismos segundo a percepção gerencial, mas não permitem concluir sobre sua efetividade ou sobre os resultados objetivos produzidos por sua aplicação.

Consideradas em conjunto, as respostas mostram que liderança, cultura, recursos e instrumentos de avaliação formam um sistema interdependente. A liderança comunica e legitima a exploração; a cultura determina o grau de abertura ao risco e à aprendizagem; os recursos viabilizam ou restringem as iniciativas; e a gestão do portfólio busca administrar as tensões entre retornos imediatos e oportunidades futuras. A ambidestria digital, portanto, não decorre de uma prática isolada, mas da coordenação desses elementos em diferentes unidades e períodos.

Os achados também apresentam implicações organizacionais, setoriais e sociais. No plano organizacional, indicam a necessidade de fortalecer a liderança descentralizada, desenvolver competências digitais, integrar canais e estabelecer critérios diferenciados para avaliar operações consolidadas e iniciativas inovadoras. No plano setorial, sugerem que bancos tradicionais podem ampliar sua capacidade de resposta à concorrência, à regulação e às mudanças nas expectativas dos clientes por meio de parcerias, governança ambidestra e gestão equilibrada do portfólio de inovação. No plano social, a transformação digital pode ampliar o acesso e a adequação dos serviços financeiros, mas também exige atenção aos clientes que enfrentam dificuldades de adaptação aos canais digitais, evitando que a inovação produza novas formas de exclusão.

Essas implicações sociais devem ser interpretadas como potenciais, pois a pesquisa não ouviu diretamente clientes ou outros atores do sistema financeiro. Além disso, por abranger uma única instituição e concentrar-se em gestores, os resultados expressam predominantemente uma perspectiva estratégica. Ainda assim, o caso evidencia que a ambidestria digital se manifesta por combinações variáveis entre exploração e exploração e que sua sustentação depende da articulação entre capacidades organizacionais, liderança, cultura, recursos e mecanismos de governança.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com as taxas de juros baixas e concorrentes digitais no mercado, o desafio da ambidestria deve ser enfrentado se o banco tradicional quiser manter sua posição na infraestrutura financeira global (Callegari; Rai, 2021). Esta pesquisa identificou os facilitadores e inibidores de gestão para a TD de um banco que promoveriam inovações em seus modelos de negócio sob a perspectiva da ambidestria digital.

Para atingir o objetivo da pesquisa, foram mapeadas situações de aplicação de ambidestria em serviços digitais de um banco tradicional brasileiro. As principais citações incluem parcerias com *startups*, implementação de projetos de TD, adoção de novas tecnologias, busca por eficiência operacional e melhorias na experiência do cliente.

Na literatura, os principais facilitadores exploratórios identificados foram: (i) organizar-se para entender as necessidades e situação do usuário; (ii) uma equipe de gestão que percebe e comunica a necessidade de exploração; (iii) diálogo no processo de gestão entre os intervenientes na exploração e exploração; (iv) presença do papel de embaixador; (v) uma cultura que permite erros; (vi) orçamento para exploração e exploração; (vii) visão holística dos funcionários; (viii) foco na implementação de inovações; e (ix) incentivos.

Os facilitadores da ambidestria identificados nas respostas são “Organizar-se para entender as necessidades e situação do usuário” e “Uma equipe de gestão que percebe e comunica a necessidade de exploração”. Além disso, “uma liderança consciente e sua capacidade de comunicação” foram citadas. Os dificultadores apontados convergem com a literatura, sendo a cultura organizacional e o conflito de recursos obstáculos na IF estudada.

Uma liderança forte e uma estratégia clara são essenciais para guiar a organização na busca da ambidestria digital e evitar má gestão. Birkinshaw e Gupta (2013) afirmam que, sendo a ambidestria de difícil alcance, a qualidade da gestão é fundamental.

Os entrevistados consideram que entender as necessidades do cliente é o principal facilitador para soluções de ambidestria digital e uma estratégia de inovação promissora no contexto da ambidestria digital, considerando os elementos dos modelos de negócios.

Callegari e Rai (2021) observam que a ambidestria combinada decorre da tentativa de corrigir as tensões de projetos ambidestros harmônicos. Os resultados indicam a coexistência das configurações harmônica e particional, com predominância da primeira, sugerindo que a ambidestria se manifesta de maneira heterogênea entre as unidades da instituição.

Embora estudos nacionais abordem transformação digital, desempenho bancário, capacidades dinâmicas e inovação em modelos de negócios, permanece escassa a articulação desses elementos sob a perspectiva da ambidestria digital no setor financeiro brasileiro.

Uma limitação deste estudo de caso foi realizá-lo apenas com o nível gerencial em unidades estratégicas de uma IF. Incluir os principais bancos tradicionais brasileiros ou alguns desafiantes seria útil. Para trabalhos posteriores, sugere-se considerar os níveis táticos e operacionais, além dos facilitadores e dificultadores para cada fase da ambidestria em uma organização.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, C. R. D.; GONÇALO, C. R.; SANTOS, A. M. Transformação digital com agilidade: a emergente capacidade dinâmica de serviços complementares. **Revista de Administração Mackenzie**, São Paulo, v. 23, n. 6, e-RAMD220063, p. 1-48, 2022. DOI: 10.1590/1678-6971/eRAMD220063.pt.

BORGES, N. M.; JANISSEK-MUNIZ, R.; PANIZZON, M.; GASPAR, J. Transformação digital no setor público: um estudo sobre a adoção de inteligência artificial em bancos públicos brasileiros. In:

SIMPÓSIO INTERNACIONAL DE GESTÃO DE PROJETOS, INOVAÇÃO E SUSTENTABILIDADE, 12., 2024, São Paulo. **Anais [...]**. São Paulo: Uninove, 2024.

CARAFFINI, J. P. T. S.; VENTURINI, L. D. B.; BEHR, A.; SOUZA, R. B. L. Transformação digital e desempenho no setor bancário: uma abordagem com Análise Envoltória de Dados. **Gestão e Desenvolvimento**, v. 20, n. 2, p. 54-79, 2023. DOI: 10.25112/rgd.v20i2.3262.

CARLOS, E. A. Desafios culturais, metodológicos e tecnológicos da transformação digital: um estudo de caso no mercado bancário brasileiro. **Revista Inovação, Projetos e Tecnologias**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 181-197, 2020. DOI: 10.5585/iptec.v8i2.18415.

DUARTE, R. G. **Bank as a Platform (BaaP)**: proposição de um framework contextual para modelos de negócios em plataforma nos bancos digitais brasileiros. 2021. 166 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade Federal de Sergipe, São Cristóvão, 2021.

FEITOSA, C. M. G. B. Fintechs: impactos na performance financeira do mercado bancário brasileiro. **Revista Debates Em Economia Aplicada – REDEA**, vol. 1, n. 1. 2021.

MARQUES, F. B.; FREITAS, V.; PAULA, V. A. F. Cadê o banco que estava aqui? O impacto dos bancos digitais no mercado brasileiro. **Journal of Information Systems and Technology Management**, São Paulo, v. 19, e202219002, 2022. DOI: 10.4301/S1807-1775202219002.

SANTOS, P. **Transformação digital no sistema bancário**: o impacto dos bancos digitais no mercado financeiro no Brasil. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Administração) – Escola de Ciências Agrárias, Inovação e Negócios, Universidade de Passo Fundo, Passo Fundo, 2023.

BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2020.

BECKMAN, C. M. The influence of founding team company affiliations on firm behavior. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 741–758, 2006. DOI: 10.5465/AMJ.2006.22083030.

BIRKINSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287–298, 2013. DOI: 10.5465/amp.2012.0167.

BRENNER, B. Transformative sustainable business models in the light of the digital imperative—A global business economics perspective. **Sustainability**, v. 10, n. 12, 2018. DOI: 10.3390/su10124428.

CALLEGARI, B.; RAI, R. S. Blending in: a case study of transitional ambidexterity in the financial sector. **Sustainability**, v. 13, n. 4, 2021. DOI: 10.3390/su13041690.

CEGARRA-NAVARRO, J. G.; JIMENEZ-JIMENEZ, D.; GARCIA-PEREZ. An integrative view of knowledge processes and a learning culture for ambidexterity: towards improved organizational performance in the banking sector. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 68, n. 2, p. 408–417, 2021. DOI: 10.1109/TEM.2019.2917430.

CRESWELL, J. W. **Investigação qualitativa e projeto de pesquisa**. Porto Alegre: Grupo A, 2014.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa: método quantitativo, qualitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2010.

CZIESLA, T. A literature review on digital transformation in the financial service industry. In: BLED eCONFERENCE. **Proceedings** [...]. Bled, 2014.

DIETZ, M.; HARLE, P.; KHANNA, S. A digital crack in banking's business model. **McKinsey Quarterly**, 2016.

FEBRABAN. **Pesquisa FEBRABAN de Tecnologia Bancária 2024**. [S.l.]: FEBRABAN, 2024. Disponível em: <https://www.deloitte.com/br/pt/Industries/financial-services/research/pesquisa-febraban-tecnologia-bancaria.html>. Acesso em: 7 jan. 2026.

GALLEGO-GOMEZ, C.; DE-PABLOS-HEREDERO, C. Artificial intelligence as an enabling tool for the development of dynamic capabilities in the banking industry. **International Journal of Enterprise Information Systems**, v. 16, n. 3, p. 20–33, 2020. DOI: 10.4018/IJEIS.2020070102.

GREGORY, R. W.; KEIL, M.; MUNTERMANN, J.; MÄHRING, M. Paradoxes and the nature of ambidexterity in IT transformation programs. **Information Systems Research**, v. 26, n. 1, p. 57–80, 2015. DOI: 10.1287/isre.2014.0554.

HEUBECK, T. Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. **Digital Business**, v. 3, n. 1, 2023. DOI: 10.1016/j.digbus.2023.100053.

IRAMUTEQ. **Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires**. Software, 2009.

KITSIOS, F.; GIATSIDIS, I.; KAMARIOTOU, M. Digital transformation and strategy in the banking sector: evaluating the acceptance rate of e-services. **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, v. 7, 204, 2021. DOI: 10.3390/joitmc7030204.

KRONBLAD, C.; PREGMARK, J. E.; BERGGREN, R. Difficulties to digitalize: ambidexterity challenges in law firms. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 33, n. 2, p. 217–236, 2023. DOI: 10.1108/JSTP-05-2022-0120.

LEE, O. K. D.; SAMBAMURTHY, V.; LIM, K. H.; WEI, K. K. How does IT ambidexterity impact organizational agility? **Information Systems Research**, v. 26, n. 2, p. 398–417, 2015. DOI: 10.1287/isre.2015.0577.

LUBATKIN, M. H.; SIMSEK, Z.; LING, Y.; VEIGA, J. F. Ambidexterity and performance in small- to medium-sized firms: the pivotal role of top management team behavioral integration. **Journal of Management**, v. 32, n. 5, p. 646–672, 2006.

MAGNUSSON, J.; KHISRO, J.; BJÖRSES, M.; IVARSSON, A. Closeness and distance: configurational practices for digital ambidexterity in the public sector. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 15, n. 4, p. 420–441, 2021. DOI: 10.1108/TG-02-2020-0030.

MAGNUSSON, J.; PÄIVÄRINTA, T.; KOUTSIKOURI, D. Digital ambidexterity in the public sector: empirical evidence of a bias in balancing practices. **Transforming Government: People, Process and Policy**, v. 15, n. 1, p. 59–79, 2021. DOI: 10.1108/TG-02-2020-0028.

- MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71–87, 1991. DOI: 10.1287/orsc.2.1.71.
- MONFERRER, T. D.; MOLINER, T. M. A.; ESTRADA, G. M. Ambidexterity as a key factor in banks' performance: a marketing approach. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v. 27, n. 2, p. 227–250, 2019. DOI: 10.1080/10696679.2019.1577685.
- MORESI, E. A. D.; LEMOS, R. A. L.; HEDLER, H. C. Ambidestria organizacional e inovação: um estudo bibliométrico. **Informação & Informação**, v. 26, n. 3, p. 352–376, 2021. DOI: 10.5433/1981-8920.2021v26n3p352.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business Model Generation: inovação em modelos de negócios**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2011.
- PALM, K.; LILJA, J. Key enabling factors for organizational ambidexterity in the public sector. **International Journal of Quality and Service Sciences**, v. 9, n. 1, 2017. DOI: 10.1108/IJQSS-04-2016-0038.
- PICCININI, E.; HANELT, A.; GREGORY, R. W.; KOLBE, L. M. Transforming industrial business: the impact of digital transformation on automotive organizations. In: **INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS**, 36., 2015. Proceedings [...]. 2015. Disponível em: <https://aisel.aisnet.org/icis2015/proceedings/GeneralIS/5>. Acesso em: 7 jan. 2026.
- RAMDANI, B.; BINSALF, A.; BOUKRAMI, E.; GUERMAT, C. Business models innovation in investment banks: a resilience perspective. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 29, p. 51–78, 2020. DOI: 10.1007/s10490-020-09723-z.
- SEVERGRINI, E.; TAKAHASHI, A.; ABIB, G. Risco e ambidestria organizacional: uma meta-síntese dos estudos de caso e proposta de um framework. **Brazilian Business Review**, v. 16, n. 5, p. 470–499, 2019. DOI: 10.15728/bbr.2019.16.5.4.
- SILVA, L. C. L. Fintechs e bem-estar do consumidor bancário: o valor social da regulação da inovação bancária pela resolução CMN n. 4656. **Percursos**, v. 2, n. 33, p. 258–266, 2020.
- SIMSEK, Z.; HEAVEY, C.; VEIGA, J. F.; SOUDER, D. A typology for aligning organizational ambidexterity's conceptualizations, antecedents, and outcomes. **Journal of Management Studies**, v. 46, p. 864–894, 2009.
- TAWASTSTJERNA, T. **Digital business ecosystems as contexts for digital transformation – the point of view of an intermediary organization**. 2020. Dissertação (Mestrado) – Lappeenranta-Lahti University of Technology LUT, 2020.
- TEECE, D. J. Business models, business strategy and innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2–3, 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003.
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, p. 1319–1350, 2007. DOI: 10.1002/smj.640.
- TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, v. 28, n. 4, p. 328–352, 2014. Disponível em: <http://www.jstor.org/stable/43822373>. Acesso em: 7 jan. 2026.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509–533, 1997.

VAN DE WETERING, R. The role of enterprise architecture-driven dynamic capabilities and operational digital ambidexterity in driving business value under the COVID-19 shock. **Heliyon**, v. 8, n. 11, e11484, 2022. DOI: 10.1016/j.heliyon.2022.e11484.

VIAL, G. Understanding digital transformation: a review and a research agenda. **The Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, n. 2, p. 118–144, 2019.

WANG, C. L.; RAFIQ, M. Ambidextrous organizational culture, contextual ambidexterity and new product innovation: a comparative study of UK and Chinese *high-tech* firms. **British Journal of Management**, v. 25, p. 58–76, 2012. DOI: 10.1111/j.1467-8551.2012.00832.x.

WARNER, K. S. R.; WÄGER, M. Building dynamic capabilities for digital transformation: an ongoing process of strategic renewal. **Long Range Planning**, 2018. DOI: 10.1016/j.lrp.2018.12.001.

WEILL, P.; WOERNER, S. L. **Qual o seu modelo digital de negócios?** São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda., 2019.

Recebido em/Received: 07/01/2026 | Aprovado em/Approved: 19/08/2026

Declaração de Autoria e Responsabilidade

Concepção e elaboração do estudo: Fernanda Gabriel de Oliveira; Edilson Ferneda; Ana Paula Bernardi da Silva

Coleta de dados: Fernanda Gabriel de Oliveira

Análise e interpretação de dados: Fernanda Gabriel de Oliveira

Redação: Fernanda Gabriel de Oliveira; Edilson Ferneda; Ana Paula Bernardi da Silva

Revisão crítica do manuscrito: Fernanda Gabriel de Oliveira; Edilson Ferneda; Ana Paula Bernardi da Silva

Declaração de uso da Inteligência Artificial

Durante a preparação deste artigo, a autoria, declara que:

(X) utilizou a seguinte ferramenta de IA Lex.Page para fins de melhorias do texto. Após o uso desta ferramenta, a autoria revisou e editou o conteúdo em conformidade com o método científico e assume total responsabilidade pelo conteúdo da publicação.

() não utilizou ferramenta de IA

APÊNDICE: ROTEIRO DA ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

Na elaboração das questões para a entrevista semiestrutura, os constructos e critérios a seguir foram observados:

- **Constructo:** Transformação digital.
Crítérios: Tecnologias digitais permitem a transformação digital criando disrupção. Uma decisão estratégica relacionada com as ambições de criação de valor futuro é a capacidade de uma organização explorar novas tecnologias digitais.
Referência: Tawaststjerna (2020).
Questão para entrevista (Questão 1): Você considera sua IF ambidestra? Pode descrever ações de ambidestria digital passíveis de aplicação para melhorar ou inovar serviços digitais?
- **Constructo:** Ambidestria.
Crítérios: O conceito de ambidestria organizacional está fortemente relacionado com a inovação, na medida em que a ambidestria pretende eliminar um paradoxo que muitas empresas vivenciam envolvendo a busca de inovações incrementais e disruptivas ou radicais.
Referências: Moresi, Lemos e Hedler (2021); Callegari e Rai (2021).
Questão para entrevista (Questão 6): Em um estudo de caso de um banco norueguês, Callegari e Rai (2021), estudam o processo de implementação de capacidades ambidestras na transição de um modelo de negócios de banco tradicional para um provedor de serviços financeiros baseado em tecnologia. Considerando sua Instituição Financeira atualmente, qual das situações abaixo melhor define a fase ambidestra da IF?
 - Ambidestria harmônica refere-se à busca simultânea de exploração e exploração dentro de uma unidade de negócios. Isso resulta em processos ou sistemas que permitem que funcionários e gerentes individuais decidam autonomamente sobre como dividir seu tempo entre demandas conflitantes.
 - A ambidestria cíclica, baseada na literatura sobre “equilíbrio pontuado”, refere-se à busca sequencial de exploração e exploração dentro de uma unidade de negócios, alternando entre longos períodos de exploração e curtos surtos de exploração.
 - A ambidestria particional refere-se à busca simultânea de exploração e exploração entre as unidades de negócios, o que é mencionado na literatura como ambidestria estrutural.
 - Ambidestria recíproca refere-se à busca sequencial de exploração e exploração dentro e entre as unidades de negócios. É a mais complexa, exigindo o estabelecimento de unidades estruturalmente independentes, caracterizadas por estratégias, estruturas e culturas diferentes e em evolução diferente.
- **Constructo:** Ambidestria digital
Crítérios: A ambidestria digital é definida por como o equilíbrio entre a agilidade (para acomodar o curto ciclo de vida da inovação da tecnologia digital) e a estabilidade (para acomodar o longo ciclo de vida da inovação de produtos tradicionais).
Referência: Piccinini *et al.* (2015)
Questão para entrevista (Questão 8): Quais medidas são tomadas para avaliar o sucesso das iniciativas de inovação resultantes da ambidestria digital?
- **Constructo:** Facilitadores da Ambidestria
Crítérios: Alcançar uma orientação ambidestra na prática não é fácil, pois as forças aparentemente opostas de exploração e exploração competem pelos mesmos recursos da empresa e, portanto, colocam demandas conflitantes na empresa.
Referências: March (1991); Palm e Lilja (2017).
Questões para entrevista:

- **Questão 2:** Palm e Lilja (2017) apresentam fatores que podem ser levantados como facilitadores da ambidestria. Quais dos fatores apresentados por Palm e Lilja (2017) como facilitadores da ambidestria contribuem para as soluções de ambidestria digital? Justifique.
 1. Organizar-se para um bom entendimento das necessidades e situação do usuário, para que os processos exploratórios e de exploração sejam baseados na perspectiva do usuário.
 2. Uma equipe de gestão que percebe e pode comunicar a necessidade de exploração.
 3. Diálogo no processo de gestão entre os intervenientes na exploração e exploração.
 4. Embaixadores: são indivíduos que promovem elementos exploratórios.
 5. Uma cultura que permite erros.
 6. Orçamento para exploração e exploração.
 7. Uma visão do sistema: funcionários adotam uma abordagem holística.
 8. Foco na implementação de inovações: partir da ideia e implementar inovações.
 9. Incentivos tanto para a exploração quanto para a exploração: Os objetivos e a mensuração dos resultados tanto para a exploração quanto para a exploração são vistos como um fator capacitador para alcançar a ambidestria organizacional.
 10. Outros. Quais?
- **Questão 4:** Quais recursos do banco mais facilitam a ambidestria digital? Pode classificar?
 1. Recursos humanos
 2. Recursos financeiros
 3. Recursos físicos
 4. Recursos tecnológicos
 5. Recursos intelectuais e de propriedade intelectual
 6. Recursos de informação
 7. Recursos de relações e parcerias
 8. Recursos naturais e ambientais
- **Constructo:** Dificultadores da ambidestria
- Critérios:**
 - Resistência à mudança: Muitas organizações enfrentam resistência interna à mudança, especialmente na adoção de novas tecnologias e processos.
 - Cultura organizacional: A cultura organizacional pode favorecer a estabilidade e a eficiência em detrimento da inovação. A ambidestria digital requer uma cultura que promova a inovação e a exploração de novas ideias. (Birkinshaw; Gupta, 2013)
- Referência:** Callegari e Rari (2021)
- Questões para entrevista:**
 - **Questão 3:** Quais são os principais desafios ou obstáculos internos para a adoção da ambidestria digital, entre esses ou algum outro? Justifique.
 1. Resistência à mudança - Tendência da gerência de seguir o caminho mais fácil.
 2. Cultura Organizacional - A ambidestria digital requer uma cultura que promova a inovação e a exploração de novas ideias.
 3. Conflito de recursos - Alocação inadequada de recursos (financeiros, humanos, tecnológicos) entre as operações existentes e as iniciativas de inovação.
 4. Barreiras de comunicação - Falta de diálogo no processo de gestão entre os intervenientes na exploração e exploração.
 - **Questão 5:** Em relação às principais dificuldades para ser ambidestro digital, em que dimensões essas dificuldades são mais evidentes? Você pode classificar?
 1. Recursos humanos
 2. Recursos financeiros
 3. Recursos físicos

4. Recursos tecnológicos
 5. Recursos intelectuais e de propriedade intelectual
 6. Recursos de informação
 7. Recursos de relações e parcerias
 8. Recursos naturais e ambientais
- **Constructo:** Modelos de Negócios
- Critérios:**
- Modelo de Negócios incorpora a arquitetura organizacional e financeira de um negócio;
 - O ritmo acelerado da digitalização e a necessidade de maior sustentabilidade nos negócios abrem oportunidades substanciais para criar novas propostas de valor;
 - O uso de tecnologias digitais para atualizar e complementar ofertas de valor ou capturar valor.
- Referências:** Teece (2010), Brenner (2018) e Heubeck (2023)
- Questão para entrevista (Questão 7):** Considerando que um modelo de negócios é definido por Teece (2010) como a “arquitetura” organizacional e financeira de um negócio, design ou arquitetura dos mecanismos de criação, entrega e captura de valor, como a ambidestria digital pode estar facilitando ou dificultando os principais elementos do modelo de negócios?
1. Proposta de valor
 2. Necessidades do cliente
 3. Canais
 4. Interação com o cliente
 5. Parcerias estratégicas
 6. Sustentabilidade