



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Um estudo de caso em trajetória de inovação e ambidestria organizacional

A case study in a trajectory of innovation and organizational ambidexterity

VINICIUS OLIVEIRA DO CARMO
UNINOVE – UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO

CARLOS LEITE DE SOUZA

Nota de esclarecimento:

Comunicamos que devido à pandemia do Coronavírus (COVID 19), o VIII SINGEP e a 8ª Conferência Internacional do CIK (CYRUS Institute of Knowledge) foram realizados de forma remota, nos dias **01, 02 e 03 de outubro de 2020**.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



Um estudo de caso em trajetória de inovação e ambidestria organizacional

Objetivo do estudo

Identificar elementos de ambidestria organizacional na empresa multinacional brasileira WEG.

Relevância/originalidade

Este artigo interessa a estudantes de economia e administração e a empreendedores no geral. O texto é completamente original.

Metodologia/abordagem

A metodologia adotada é o estudo de caso sob abordagem neoinstitucionalista.

Principais resultados

Verificamos haver elementos que comprovem ambidestria organizacional na empresa WEG e este é um dos elementos explicativos para seu sucesso comercial.

Contribuições teóricas/metodológicas

Este trabalho propõe o encontro da literatura de inovação da teoria schumpeteriana com a literatura de inovação tecnológica.

Contribuições sociais/para a gestão

Neste artigo podem ser encontradas informações sobre estratégia de negócios úteis para empreendedores e estudantes.

Palavras-chave: Inovação, Estratégia, Ambidestria Organizacional, Schumpeter, WEG



VIII SINGEP

Simposio Internacional de Gestao de Projetos, Inovacao e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



A case study in a trajectory of innovation and organizational ambidexterity

Study purpose

Identify elements of organizational ambidexterity in the Brazilian multinational company WEG.

Relevance / originality

This article is of interest to economics and business students and entrepreneurs in general. The text is completely original.

Methodology / approach

The methodology adopted is the case study and the approach is neoinstitutionalist.

Main results

We verified that there are elements that prove organizational ambidexterity in the company WEG and this is one of the explanatory elements for its commercial success.

Theoretical / methodological contributions

This work proposes the meeting of the innovation literature of the Schumpeterian theory with the literature of technological innovation.

Social / management contributions

In this article you can find information on business strategy useful for entrepreneurs and students.

Keywords: Innovation, Strategy, Organizational Ambidexterity, Schumpeter, WEG



1 Introdução

A temática da inovação não para de se avolumar em diferentes campos de conhecimento e produção científica, é claro que a inovação sempre esteve presente em inúmeros momentos da história humana, modificando as trajetórias com que se desenvolveram os processos de reprodução cultural e material das sociedades, no entanto a inovação enquanto objeto per se da investigação científica é um fenômeno relativamente recente; em primeiro lugar, pois a ciência tal qual a conhecemos – nutrida pelo método científico cartesiano e o sistema dedutivo de Francis Bacon (1561 – 1626)- também é um fenômeno recente se comparado com a história humana; e, segundo, porque a inovação eclodiu como um conceito analítico relacionado a fenômenos também recentes, como a era do capitalismo informacional das sociedades em redes – como proposto na obra de Manuel Castells (CASTELLS, 2005)- e outros. É desta forma, interpretando inovação como um processo de concepção e desenvolvimento de novos produtos e mercados – e porque não de novos sistemas e técnicas de produção (FREEMAN e SOETE, 2008) -, que este conceito tem sido mais abrangentemente mobilizado na literatura acadêmica e também aqui neste breve artigo.

A medida que inovação é conceitualmente definida, em sentido geral como a implementação de processos criativos dentro de determinada organização (FIGUEIREDO, 2009) e a capacidade de recriar realidades a partir de elementos inovadores (PLONSKI, 2017); ou em sentido mais restrito como um processo que requer instrumentos e incentivos para alcançar, sob uma específica combinação de gestão e tecnologia, positivos rendimentos econômicos (DAVILA, EPSTEIN e SHELTON, 2009), de modo que inovação fosse compreendida como substância que determinada prática ou objeto emana quando implementada em forma de melhoria produtiva (JALONEN, 2012); podemos apreender estas definições e emprega-las em um estudo que, tomando como inspiração este debate já bem estabelecido nas ciências sociais aplicadas, busca reconhecer elementos que liguem estas definições teóricas em práticas efetivamente aplicadas pelas companhias, procurando reconhecer processos inovadores levados a cabo por políticas empresariais conscientes e planejadas.

Cabe ressaltar como, tanto neste trabalho bem como na literatura citada, inovação não é um processo casual e aleatório, que independe do meio e da capacidade dos agentes de se orientarem conscientemente. Inovação, que pode ser apreendida como uma estratégia empresarial, mas não deve ser reduzida a tal, está ligada as capacidades que os agentes reúnem para tomada de decisão e das possibilidades que o meio os relega, sejam as condições de estrutura de mercado, de disponibilidade tecnológica ou de políticas estatais, que impulsionam ou não determinadas escolhas. Portanto, a inovação é um processo construído socialmente, partindo das condições e necessidades preexistentes até a solução, geralmente privada, destas situações, levando a disseminação geral do instrumento inovador, instante em que é recomeçado este ciclo sob novas condições.

Este apanhado teórico servirá como orientação as demais seções deste artigo, mas o intuito deste trabalho não é buscar uma nova forma de definir, ou uma maneira de refinar a definição de inovação, cremos que é possível, a partir deste conjunto rico de definições, avançar na busca de elementos inovadores na trajetória das companhias.

Nossa unidade de análise para compreender os elementos inovadores é a trajetória pois nosso intuito é buscar os momentos de inovação no interior de uma organização – quando são postos em prática novos métodos ou lançados novos produtos- enquanto partículas de um todo coerente, e não como momentos desconexos e separados uns dos outros, como se a inovação independesse da estratégia da companhia. Aí reside a suposição deste trabalho, como em (citar fontes), de que o ciclo de inovação, como descrito acima, se repete inúmeras vezes na trajetória



das companhias mais inovadoras, e que este é muitas vezes o elemento explicativo do sucesso comercial destas empresas.

Para ilustrar e servir como modelo de trajetória foi escolhida a companhia multinacional brasileira WEG S/A, uma das 20 empresas brasileiras com maior participação no mercado internacional segundo o índice da Fundação Dom Cabral de internacionalização. A WEG S/A concorre com a alemã Siemens, a suíça ABB e a francesa Schneider Electric pela dianteira no mercado de motores elétricos, setor de bens de capital competitivo por excelência, que requer uma estratégia de inovação muito dinâmica para manter-se entre as principais produtoras, posição que a empresa brasileira disputa desde os anos 1990.

A WEG é uma das principais e mais conhecidas empresas brasileiras, a companhia já tem mais de 50 anos de operação e um faturamento anual acima dos 13 bilhões de reais. O início das operações foi como uma pequena oficina de motores no interior de Santa Catarina e hoje conta com plantas fabris em mais de 12 países e filiais comerciais em outros 36. Um exemplo de performance econômica que, como procuraremos demonstrar neste artigo, está diretamente relacionado a uma trajetória inovadora.

O intuito deste trabalho é identificar, a partir do estudo de caso da WEG, elementos que constituem uma trajetória inovadora, isto é: políticas e decisões que corroborem continuamente para início e reinício de ciclos de inovação, conforme descritos. Esclarecendo, a partir do caso modelo, como funciona um ciclo de inovação e como se constitui uma trajetória inovadora, objetivando lançar alguma luz sobre a temática da inovação no Brasil e colaborando para o estudo das instituições brasileiras.

2 Referencial Teórico

A temática da inovação, ainda que hajam diferentes contribuições em diversas áreas, está mais centrada no campo das ciências sociais aplicadas, especialmente economia e administração, onde inovação ganha status de conceito, muitas vezes chave para o entendimento dos fenômenos.

Sem dúvidas o primeiro grande impulso à popularização do conceito na economia foi a publicação, em 1912, da “*Teoria do desenvolvimento econômico*” de Joseph Schumpeter, que posteriormente viria a ser reconhecido como um dos mais importantes economistas da primeira metade do século XX e “pai” dos estudos de inovação.

O trabalho de Schumpeter é sempre lembrado pela contribuição ao estudo da inovação e da dinâmica do capitalismo com a aproximação metodológica da sociologia. Para teoria schumpeteriana é evidente a centralidade da hipótese do “empresário inovador” ao desenvolvimento econômico. E isto decorre da posição diferenciada que este agente ocupa na estrutura de uma sociedade sustentada na agregação de valor, cuja lógica é dominada pela identificação de oportunidades de auferir – cada vez mais- lucro em operações orientadas a satisfazer uma demanda potencial.

Neste interim, da busca incessante por lucro – e *sobre-lucro*-, que deve ser feita a distinção entre o empresário comum e este a quem Schumpeter devota um espaço especial na teoria, o empresário inovador. Tanto o empresário comum – o capitalista da teoria clássica- como o inovador, quando optam por fazer o investimento na produção assumem para si os riscos de realização do produto, isto quer dizer: o risco de o investimento realizar-se em consumo ou não, auferindo ou não o lucro. Contudo, o empresário inovador recorre a um risco adicional a medida que emprega no seio de sua estrutura produtiva a inovação - seja na criação de um novo produto ou serviço, seja na modificação do arranjo produtivo-, pois abre mão de um processo cujo risco já é conhecido, em razão da recorrente aplicação do método ou da conhecida aceitação dos produtos, na busca pelo *sobre-lucro* – lucro acima da média-.



O empresário inovador – e por que não empreendedor? – é uma hipótese fundamental na teoria de desenvolvimento schumpeteriana e opera como um tipo ideal weberiano, indicando a unidade básica de análise: o empresário dotado de interesses e intencionalidades, cuja racionalidade aponta à prática da inovação. A inovação, por sua vez, é o elemento chave para compreender a dinâmica da economia, em consequência o papel deste empresário inovador escapa dos limites de sua atuação privada, pois ao empregar a inovação de modo privado, altera as expectativas e métodos do conjunto da economia, promovendo desenvolvimento econômico; em suma: o empresário inovador é o promotor do desenvolvimento econômico (SCHUMPETER, 1961).

A ação do empresário inovador não está voltada, tão somente, em identificar e aproveitar oportunidades de negócio, mas identificar e aproveitar oportunidades de inovação em negócios – novos produtos e novos meios produtivos-, e esta orientação serve como propulsor a alterações nas preferências dos consumidores, culminando em flutuações na realização da produção. Aí está a ligação entre a ação privada do empresário inovador e o conjunto da economia, pois é através da inovação proposta por aquele que ocorre o processo que Schumpeter nomeou de “destruição criativa”.

A destruição criativa é outro dos famosos conceitos da teoria schumpeteriana, ela pode ser verificada a medida que inovações – propostas por empreendedores- são incorporadas com sucesso no sistema produtivo. Quando incorporadas com sucesso, essas inovações são disseminadas por todo o conjunto da economia, alterando permanentemente o modo de se produzir ou os produtos ofertados, suplantando os antigos hábitos de consumo e investimento com as formas inovadoras (SCHUMPETER, 2019). É nesse sentido que o desenvolvimento de inovações, que resultam em sobrelucro, estimulam que os demais produtores concorrentes procurem formas de emular essas inovações eles próprios em seus sistemas produtivos, afim de auferir também esse sobrelucro; desta forma a inovação é paulatinamente disseminada, substituindo as antigas formas de produção. Quando as inovações estão completamente disseminadas, seus ganhos são distribuídos pelo conjunto de produtores que sobreviveram a seu impacto adotando-as, e o conjunto da economia se reorganiza em um novo patamar, com desenvolvimento qualitativamente superior.

A partir desse ponto Schumpeter teve elementos suficientes para teorizar sobre os ciclos econômicos de expansão do capitalismo, que em seu entendimento, a *grosso modo*, demonstra como o conjunto da economia salta de um ponto aparentemente estável em direção a outro, mais desenvolvido, através de sucessivos processos de destruição criativa (SCHUMPETER, 2002). O trabalho de Schumpeter ilustra com muita riqueza como a inovação opera para alterar o cenário do conjunto da economia, quem são os agentes que perseguem esta inovação e como – através da destruição criativa- a inovação depura a prática dos negócios, incentivando a expansão do capitalismo em novos estágios de desenvolvimento. Contudo, o objetivo deste trabalho requer que analisemos o interior da companhia e compreender como esta organização interna pode estar dedicada em oferecer incentivos a inovação, seguiremos.

Em Schumpeter a empresa é encarada como uma caixa hermeticamente fechada, que interage de modo limitado com o mercado a partir de sua busca pelo lucro e que só altera seu comportamento a partir da liderança de um empresário inovador. Como, internamente, funcionam a busca pelo lucro ou a adoção das inovações, não são questões relevantes ao conjunto da teoria deste autor, mas às finalidades deste artigo são apontamentos centrais.

Procedimentos e mecanismos de inovação são o objeto de recente literatura especializada que convencionou-se chamar de ambidestria organizacional – do inglês *organizational ambidexterity* -. Em estudos deste tipo os autores procuram compreender como funciona a interação das companhias com o mercado que participam, interpretando os



incentivos institucionais que recebem de fora e como se colocam diante destes, analisando as estratégias de curto e longo prazo.

Mas, o que seria ambidestria organizacional? Para responder o que é ambidestria organizacional, em primeiro lugar, devemos compreender o que diz a literatura de inovação tecnológica que se debruçou acerca do chamado “dilema da produtividade” (BENNER e TUSHMAN, 2003). O dilema da produtividade supõe haver um par de tecnologias opostas e complementares, de um lado as inovações incrementais e de outro as inovações radicais – disruptivas? -. Cada uma dessas definições, inovações incrementais e radicais, concentram um conjunto bastante amplo de tecnologias, mas podem ser resumidas da seguinte forma: Inovações incrementais, representam pequenas ou grandes modificações em produtos e processos produtivos cujo objeto são itens ou mecanismos existentes, que estão sendo comercializados ou praticados correntemente. Inovações radicais, por outro lado, representam mudanças fundamentais e completas, alterando completamente o conceito dos produtos e o panorama de produção.

Companhias que se dedicam apenas em inovações incrementais garantem a liderança de seu setor de concorrência, pois o produto que oferta está envolto de muita pesquisa e sofisticação, garantindo preço competitivo e desempenho privilegiado. No entanto, se uma inovação radical é bem-sucedida em sua implementação, as preferências de consumo podem ser alteradas e o investimento neste produto “mais incrementado”, bem como a liderança como ofertante, serão perdidos e a consequência, caso não haja reação, é a bancarrota.

Por outro lado, supondo que uma companhia se dedique inteiramente em inovação radical, ela pode jamais alcançar o estágio de maturação de produto a ponto de colocá-lo nas prateleiras, isto é: suas pesquisas podem não resultar em uma mercadoria vendável, conseqüentemente esta companhia irá descumprir sua função básica, que é a de comercializar produtos e auferir lucros, resultando em falência.

Obviamente estes exemplos destacados ilustram casos extremos, mas a história aponta em inúmeros eventos companhias que se voltando com demasiada atenção a inovações incrementais de seus produtos – sejam televisores de válvula ou filmes para revelação de fotos, apenas para citar algumas experiências – acabaram sendo vítimas de inovações radicais que colocaram seus produtos para fora dos mercados em completa obsolescência. Todavia, é uma consequência lógica que qualquer companhia necessita de um produto ou serviço comercializável e a inexistência deste implica na inexistência daquele, então a dedicação exclusiva na inovação radical sem mercadorias é igualmente estéril.

Se, o dilema da produtividade é o impasse entre dedicação a inovação incremental e dedicação a inovação radical, a ambidestria organizacional é a capacidade que certas empresas tem em equilibrar estes dois tipos de inovação, mantendo-se competitiva no mercado – a medida que dedica-se em inovação incremental – e também se prepara ou provoca possíveis mudanças no padrão de consumo ou do sistema produtivo – dedicando-se em inovação radical-.

Este equilíbrio não é uma tarefa das mais fáceis, a companhia que possui essa capacidade tem de estar atenta as tendências do mercado em que está inserido no tempo presente, tanto no quesito design do produto como no design de produção, empregando as matérias primas mais adequadas e satisfazendo o consumo de boa parte dos demandantes, a condição de ambidestria supõe a exploração do mercado presente como estratégia de curto prazo, alinhada com a exploração do mercado futuro no longo prazo, que só pode ocorrer se esta companhia reunir os elementos necessários para uma visão longa do negócio, incluindo pesquisa e desenvolvimento, não apenas para aumentar o lucro com os itens que já dispõe – inovação incremental -, mas com opções de produto conceito e técnicas de produção realmente inovadoras.



Extrapolando um pouco o raciocínio de Schumpeter - como exposto no início desta seção - a empresa no sistema capitalista é um agente que persegue incessantemente o lucro, uma vez detectada a oportunidade de negócio essa empresa tem que estabelecer uma operação rentável, a garantia de que a operação é rentável e que pode se espremer mais algum lucro deste negócio depende de incremento, enquanto que a destruição criativa decorre de uma inovação radical capaz de desestabilizar todo conjunto da economia. A teoria schumpeteriana e a literatura de inovação tecnológica e ambidestria organizacional não se contrapõem, em verdade complementam-se, pois cada um com seu objeto – a inovação no conjunto da economia para Schumpeter e a inovação no interior das companhias para ambidestria organizacional – exploram sob diferentes óticas o fenômeno da inovação.

3 Metodologia

Este artigo procura propor um debate entre dois conjuntos de literaturas correlatas, mas que não se cruzam explicitamente, a teoria schumpeteriana por um lado e a ambidestria organizacional por outro, com intuito de realizar um brevíssimo estudo de caso em caráter exploratório desta que é uma das principais empresas brasileiras no setor de bens de capital.

A literatura mobilizada foi escolhida com dois interesses, primeiro lançar as bases do entendimento do conceito de inovação em termos gerais e, segundo esclarecer como se relaciona o conceito de inovação com a economia de mercado, sob a perspectiva schumpeteriana, e como se exprime o conceito de inovação no interior das empresas que compõem este mercado em abstrato.

Superado o estágio de definições conceituais o artigo apresentará a trajetória da companhia WEG, buscando elencar pontos uteis para ilustrar a teoria citada e lançar alguma luz sobre o campo da inovação utilizando-se de uma abordagem neoinstitucionalista.

4 WEG e sua trajetória de inovação

A sigla WEG é um acrostico dos nomes dos três sócios fundadores: Werner, Eggon e Geraldo, que em 1961 fundaram sua primeira empresa – a Eletromotores Jaraguá – uma pequena oficina de motores na cidade de Jaraguá do Sul, estado de Santa Catarina. A empresa logo trocaria de nome – passaria a chamar-se WEG, como a conhecemos – mas continuaria situada na modesta cidade de Jaraguá do Sul. Partindo da pequena oficina em que foi fundada a WEG se instala em sua primeira fábrica, voltada a fabricação de enrolamentos e motores elétricos e nesta mesma década de sua fundação é lançada a primeira rodada nacional de vendas da companhia, buscando clientes que pudessem nacionalizar o negócio.

Na década seguinte, 1970, a WEG começa a traçar contornos de sofisticação e competitividade que viriam a marcar o negócio através de três principais medidas: 1, a criação e adoção de uma política de qualidade própria que visava confirmar se as mercadorias produzidas estavam de acordo com as normas exigidas pelo mercado e com as expectativas que a companhia tinha para si; 2, é dado o primeiro passo rumo a internacionalização com o início das exportações de motores; e 3, WEG torna-se S.A. com a primeira rodada de ações negociadas em bolsa, aumentando o investimento de capital e também os controles de gestão.

A esta altura a WEG estava bem estabelecida no mercado de motores elétricos e já contava com uma carteira de clientes relativamente grande fora do Brasil, mas a década de 1980 marca um salto qualitativo e quantitativo para trajetória do negócio. É nesta década que é inaugurado o primeiro centro tecnológico da companhia, separando os corpos fabris de produção e desenvolvimento, levando mais autonomia e recursos à pesquisa, como resultado a WEG expande sua gama de atuação, partindo dos motores elétricos às cadeias correlatas, onde



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



seria mais fácil aproveitar o conhecimento e a experiência adquirida, criando as divisões de acionamentos, de transformadores, de energia – geração e propagação -, de automação e de química.

Junto a todas essas inovações a WEG dá início a seu programa de propagação de ideias e inovação contínua através do lançamento dos grupos de CCQ – círculos de controle de qualidade -, um pontapé inicial ao que em anos seguintes será uma estratégia muito eficiente de propagação de tecnologia interna e absorção de conhecimento, através dos CCQ e dos comitês técnicos que reunirão acadêmicos e profissionais na troca de experiências e colaboração de pesquisa.

No período seguinte, 1990, a estratégia de internacionalização da WEG toma corpo com a criação de filiais nos Estados Unidos e na Europa, diversificando mais ainda o *pool* de demandantes para quem a companhia oferta seus produtos. Dos anos 2000 em diante a WEG passa a fazer aquisições e aquisições parciais de companhias menores interessada no *know how* destas, como a fabricante de transformadores mexicana Voltran, a fabricante de tintas em pó argentina Pulverlux, as fabricantes de redutores Watt Drive da Áustria e Württembergische da Alemanha e até mesmo uma fábrica da gigante GE nos Estados Unidos, bem como a entrada no mercado chinês através de duas importantes aquisições a Changzhou Sinya Electromotor e a Changzhou Machine Master fabricantes de motores e componentes para eletrodomésticos.

A WEG já acumula grandes recordes nessa trajetória, desde a fabricação de transformadores de imensas proporções até o desenvolvimento de inúmeras novas tecnologias, como o e-Delivery, o caminhão leve totalmente movido a energia elétrica, equipado com o motor powertrain da WEG, e os aerogeradores WEG, fabricados inteiramente no Brasil.

Em 2020 a WEG está presente em todos continentes, com fábricas em 12 e filiais em 36 países, contando com mais de 31000 funcionários, dos quais mais de 10% são engenheiros, ofertando um portfólio de 460 linhas de produtos, de motores elétricos e geradores de energia até equipamentos de automação e tintas em pó, gerando um faturamento anual – para 2019 – de 13,3 bilhões de reais.

5 Conclusão

Neste breve artigo pudemos remontar algumas referências do conceito de inovação e como uma companhia pode organizar-se internamente para levar a cabo uma trajetória inovadora. Segundo o dilema da produtividade, como já apresentado, a companhia que deseja ser competitiva tem um *trade-off* na alocação de seus recursos para inovação. Se, por um lado, deseja explorar ao máximo as condições existentes do mercado, com uma estratégia de curto prazo, deve dedicar-se em inovações incrementais e, por outro lado, se deseja romper com as características de produto e produção vigentes, com uma estratégia de longo prazo, deve dedicar-se em inovações radicais.

Para o estudo de caso selecionado, a companhia WEG é um bom exemplo de sucesso comercial que é devido a um constante processo de inovação. A WEG é uma produtora de bens de capital e se tornou uma das gigantes do mercado mesmo com pouco mais de 50 anos de história, e isto é parcialmente explicado em função de sua ambidestria organizacional.

Em seus anos iniciais a WEG estava concentrada unicamente na produção de motores elétricos e rolamentos e seus esforços foram para, através de uma perene política de inovação incremental, aperfeiçoar seu produto e alça-lo ao mercado internacional.

A medida que vai conquistando mercado e aumentando a quantidade de exportações a WEG vai ficando menos sujeita as flutuações da demanda nacional e mais sensível as exigências de diferentes mercados demandantes, como resposta esforça-se para consolidar um controle de qualidade eficaz e com recursos para aumentar suas inovações incrementais.



Até este ponto a WEG seria uma boa representante, segundo o dilema da produtividade, de uma companhia com estratégia de curto prazo, pois estava assentada em uma gama de produtos cuja exploração era muito lucrativa e seus esforços eram voltados a manter este conjunto de produtos como líderes de seus segmentos.

A inauguração do centro de tecnológico possibilita que a WEG tenha um departamento focado em desenvolvimento e que tem o potencial de explorar novas possibilidades além do aperfeiçoamento dos produtos líderes, isto proporciona que a WEG alcance um novo patamar em pesquisa e desenvolvimento, libertando-se da investigação estimulada em atender as demandas existentes e, conseqüentemente, abrindo espaço a uma estratégia de mais longo prazo.

A diversificação da pauta produtiva esta associada a este distanciamento em relação a estratégia de curto prazo, obviamente a produção de motores é o prócer da companhia, mas o aproveitamento dos insumos e conhecimentos utilizados na produção de motores para a produção de mercadorias correlatas oferece à WEG a oportunidade de, no longo prazo, multiplicar os ganhos de escala.

Quando a companhia deixa para trás a estratégia de curto prazo e começa a apostar em inovações mais radicais não deixa de lado o incremento dos produtos que a colocaram na liderança global, passa haver um equilíbrio entre as duas estratégias, caracterizando a ambidestria organizacional. O sucesso em inovações radicais reside no desenvolvimento de tecnologias modelo, como os motores elétricos para veículos de carga e as estruturas aerogeradoras de energia, e a continuidade na liderança global na produção de motores elétricos representa a atenção com a inovação incremental.

Mesmo a estratégia de aquisições que a companhia vem demonstrando adotar agora em sua fase madura indica relação com esta política de equilíbrio em inovações. A compra de *know how* de determinadas companhias faz com que a WEG agrega peças importantes a seu quebra cabeça criativo, adicionando respostas e ferramentas as pesquisas que mantem em aberto.

Companhias com ambidestria organizacional estão espalhadas por todo o mundo, o interessante neste trabalho é poder reconhecer uma característica tão fortemente associada aos modelos de negócio mais bem-sucedidos nesta companhia brasileira, que passa aparentemente despercebida pelos pesquisadores locais. A WEG é uma empresa de ponta no competitivo setor dos bens de capital com uma trajetória bastante ilustrativa sobre o equilíbrio em inovação incremental e radical, servindo de ilustração à teoria e modelo aos empreendedores.

6 Referências

- Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of management review*, 28(2), 238-256.
- Castells, M. (2005). *A sociedade em rede* (Vol. 3). São Paulo: Paz e terra.
- Davila, T., Epstein, M. J., & Shelton, R. (2009). *As regras da inovação*. Bookman Editora.
- Freeman, C., & Soete, L. *A economia da inovação industrial*. (2008). Campinas: Editora da Unicamp.
- Figueiredo, P. (2009). *Gestão da inovação: conceitos, métricas e experiências de empresas no Brasil*. Livros Técnicos e Científicos.
- Gibson, C., & Birkinshaw, J. (2004). Contextual determinants of organizational ambidexterity. *Academy of Management Journal*, 47(2), 209-226.
- Jalonen, H. (2012). The uncertainty of innovation: a systematic review of the literature. *Journal of Management Research*, 4(1), 1.



VIII SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability
ISSN: 2317-8302

8TH INTERNATIONAL CONFERENCE



March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization science*, 2(1), 71-87.

Plonski, G. A. (2017). Inovação em transformação. *Estudos Avançados*, 31(90), 7-21.

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes, and moderators. *Journal of management*, 34(3), 375-409.

Schumpeter, J. A. (1961). *Teoria do desenvolvimento econômico*.

Schumpeter, J. (2019). *Capitalismo, socialismo e democracia*. Leya.

Schumpeter, J. A. (2002). *Ciclos econômicos: análise teórico, histórico y estadístico del proceso capitalista (Vol. 5)*. Universidad de Zaragoza.

Tushman, M. L., & O'Reilly III, C. A. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California management review*, 38(4), 8-29.