

**Análise da ambidestria organizacional para a redução de riscos operacionais e efeitos na vantagem competitiva**

**MARCIA CRISTIANE ROSSI**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

**GILBERTO PEREZ**

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE (MACKENZIE)

# ANÁLISE DA AMBIDESTRIA ORGANIZACIONAL PARA A REDUÇÃO DE RISCOS OPERACIONAIS E EFEITOS NA VANTAGEM COMPETITIVA

## RESUMO

Com este artigo desenvolve-se um ensaio teórico apontando como a ambidestria organizacional pode contribuir em ações pautadas na exploração e exploração de mecanismos e recursos para a redução de riscos operacionais, por meio de temas que envolvem características dinâmicas. Empresas possuem estruturas e resultados diferentes quando se trata de recursos, metas e capacidades. Considerou-se que, independente da sua variedade e complexidade, faz-se necessário que as organizações atuem estrategicamente em busca da identificação e redução dos riscos operacionais que, quando desconhecidos ou ignorados, podem afetar severamente a posição da empresa mediante o mercado. Escassos estudos de gerenciamento de riscos têm examinado a ambidestria organizacional como contribuição teórica e prática. Por meio da abordagem multidisciplinar dos temas dos riscos operacionais, ambidestria organizacional e vantagem competitiva, este trabalho permitiu o desenvolvimento de um esquema representativo da possível contribuição da ambidestria na mitigação dos riscos operacionais, trazendo a ambidestria como fonte de vantagem competitiva, permitindo que as empresas desenvolvam *performance* superior às de seus concorrentes e desempenhem a atividade de criação de valor que concorrentes não consigam alcançar. Este trabalho pode contribuir para empresas que buscam revelar quais demandas exigem maiores cuidados quando se trata de riscos operacionais sob a luz da ambidestria organizacional e suas dimensões.

**Palavras-chave:** Ambidestria organizacional. Riscos operacionais. Vantagem competitiva.

## ABSTRACT

This article sought to develop a theoretical essay revealing how organizational ambidexterity can contribute to actions based on the exploration and exploitation of mechanisms and resources for the reduction of operational risks, through themes that involve dynamic characteristics. Companies have different structures and results when it comes to resources, goals, and capabilities. To choose this theme, it was considered that, regardless of its variety and complexity, it is necessary that organizations act strategically in search of identifying and reducing operational risks that, when unknown or ignored, can severely affect the company's position through the market. Few risks management studies have examined organizational ambidexterity as a theoretical and practical contribution. Through the multidisciplinary approach to the themes of operational risks, organizational ambidexterity and competitive advantage, this work allowed the development of a representative scheme of the possible contribution of ambidexterity in the mitigation of operational risks, bringing ambidexterity as a source of competitive advantage, in which it allows that companies develop performance superior to that of their competitors and carry out the activity of creating value that competitors cannot achieve. This essay can contribute to companies that seek to reveal which demands require greater care when it comes to operational risks considering organizational ambidexterity and its dimensions.

**Keywords:** Organizational ambidexterity. Operational risks. Competitive advantage.

## 1 INTRODUÇÃO

Eventos de risco de qualquer categoria podem ser fatais para a estratégia de uma empresa e até para sua sobrevivência (KAPLAN; MIKES, 2012). O primeiro passo na criação de um sistema eficaz de gerenciamento de riscos é entender as distinções qualitativas entre os tipos de riscos que as organizações enfrentam.

Diferentemente dos riscos de mercado ou crédito, o risco operacional não é assumido para recuperar um retorno esperado (LAM, 2014). O risco operacional está presente em todas as atividades organizacionais, e a falta de seu gerenciamento pode resultar em perdas financeiras significativas.

Ainda, é certo que os riscos operacionais podem afetar a capacidade da empresa de cumprir inclusive suas atividades mais básicas (GIRLING, 2013), e muitas organizações focam na probabilidade de sua ocorrência ao invés de criarem medidas para evitá-los. Tanto que o gerenciamento de riscos muitas vezes tem sido praticado em linha defensiva, concentrando-se principalmente no risco em si e não no potencial favorável envolvido em assumir riscos positivos (FROST *et al.*, 2000).

O risco tem por característica a incerteza ou imprevisibilidade (OLSON; WU, 2008) e as empresas têm operado em um ambiente marcado por informação imperfeita, assimetria de informação, externalidades, fatores de riscos comuns na operacionalização e de não previsibilidade (BÖHME *et al.*, 2019) em relação aos resultados das estratégias escolhidas. Uma empresa obtém competitividade estratégica quando consegue formular e implantar com sucesso estratégias de criação de valor. Para Porter (1985), isto envolve identificar vários meios que possam ser utilizados para facilitar a implementação da escolha da estratégia de nível de negócios e ainda, levando a empresa a destacar-se pela vantagem competitiva perante as demais (BATAGLIA; SILVA; FRANCESCHI, 2011)

Em paralelo, a busca pela ambidestria é pautada pela capacidade das organizações de equilibrarem a eficiência em gerenciamento de demandas ao mesmo tempo que conseguem adaptar-se à velocidade e pluralidade das mudanças (MARCH, 1991, POPADIUK, 2015). Em contrapartida, o estado de inércia sobre a organização e gestão pode se constituir em uma problemática de grande relevância (SWIATKIEWICZ, 2003).

Considerando a crescente complexidade e expansão dos mercados, que cada vez mais buscam que as organizações atuem em conformidade, qualidade e métodos em seus processos, o objetivo geral deste ensaio está pautado em identificar elementos e contribuições que gerem ganhos para a pesquisa na área da Ambidestria Organizacional pelo questionamento: **A ambidestria pode contribuir para a mitigação de riscos operacionais gerando uma vantagem competitiva?**

Este trabalho está organizado em cinco seções. Destacadas a introdução e a conclusão, são expostos, pela seção dois, o referencial teórico contendo os conceitos de risco operacional, seus eventos, relevância e impacto para a rotinas organizacionais pautadas por processos, sistemas e pessoas. A vantagem competitiva é discutida e finalizada com o conceito da ambidestria organizacional e suas dimensões, pautadas pela exploração e exploração.

Na seção três, o percurso metodológico traz a abordagem teórica utilizada para o desenvolvimento da análise e sinergia entre os constructos trazidos no referencial teórico, expondo, por fim, na seção quatro, a esquematização que sintetiza a contribuição da ambidestria na redução dos riscos operacionais sob os efeitos da vantagem competitiva a ser percebida.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 Risco Operacional

Após sofrer uma série de grandes perdas, as empresas financeiras foram precursoras na gestão de riscos na década de 1980 e concentraram-se em reduzir a variabilidade das operações através do gerenciamento do risco financeiro. Mesmo diante das estratégias adotadas para mitigar estes riscos, eventos, tais como falhas nos controles, sistemas, ações judiciais, além de outros eventos incertos continuaram a impactar os resultados. Com o reconhecimento de que o risco financeiro, de fato, não estava unicamente relacionado aos negócios, mas sim, à maneira como a empresa os operava, surgiu então o chamado risco operacional (KING, 2001; LAM, 2014).

Risco operacional é caracterizado pela possibilidade de ocorrência de perdas resultantes de eventos externos, ou de falhas, deficiências ou inadequações de processos internos, pessoas ou sistemas (BACEN, 2017). As causas desse risco podem ser presenciadas de forma abrangente nas organizações pela ocorrência de perdas resultantes de inadequado processo interno de controle (FOX, 2018).

Para Van Grinsven (2009), risco operacional não se presta às abordagens tradicionais de gerenciamento de riscos, porque quase todos os casos de perdas de risco operacional resultam em interações complexas e não lineares entre riscos e processos de negócios. Percebe-se que os riscos operacionais têm sido reconhecidos como a origem de inúmeras falhas operacionais (ELGOOD; FULTON; SCHUTZMAN, 2008) e têm crescido, surpreendentemente, com o advento da conectividade global, além das cadeias de valor cada vez mais dependentes (LAM, 2014).

No contexto da interdependência, a capacidade operacional habilita a empresa a ganhar a vida no presente. Já a capacidade dinâmica diz respeito à mudança (HELFAT; PETERAF, 2009). Nesse sentido, embora a introdução de novas tecnologias tenha aumentado a eficiência de muitas organizações, também as inseriu em novas interdependências comerciais complexas (FROST *et al.*, 2000).

De certa forma, Chapelle (2019) ironiza quando sinaliza que a única maneira de eliminar o risco é remover a exposição da empresa ao risco, mas isso também eliminaria a organização dos negócios. O risco operacional está relacionado ao desvio adverso do desempenho de uma empresa devido à maneira como ela é operada, em oposição à forma como é financiada (KING, 2001).

Nesta perspectiva, instituições financeiras vêm alocando maiores reservas financeiras para contabilizar riscos operacionais em vez de investir em riscos de mercado (FONTNOUVELLE *et al.*, 2003). Esses valores contabilizados como riscos operacionais custam às empresas centenas de milhões e até bilhões de dólares, além das pequenas e constantes perdas de valores devido a eventos frequentes e menos graves – o que justifica a importância desse tipo de risco (operacional) tanto para a robustez de uma empresa quanto para a solidez sistêmica da indústria (GIRLING, 2013).

Conforme indicado no Quadro 1, o risco operacional permeia e envolve a empresa diariamente. Eventos como falhas, deficiências, inadequações organizacionais, fraudes, resistências a pressões do mercado, processos fracassados, legislações conflituosas oferecem boa amostra de risco operacional e costumam ser base de notícias recorrentes.

**Quadro 1:** Exemplos dos eventos de risco operacional

Riscos	Eventos Internos	Eventos Externos
Pessoas	Falta de atenção, motivação, descuido, fraudes, imperícia, descumprimento de regras e códigos de condutas.	Mudanças políticas, guerras, golpes, fraudes, descumprimentos de contratos.
Processos	Excesso de atividades manuais, falta de treinamento, orçamento inadequado, interrupção de atividades, desorganização, gestão de cadastros (cliente, fornecedores e materiais).	Desastres ou esgotamento de recursos naturais, movimentações pela concorrência (fusões, aquisições, privatizações, ações, IPO, novos produtos, novos entrantes). Desaceleração econômica (desaceleração, taxas de câmbio, desvalorização de moeda). Novos entrantes, imitação de produtos.
Sistemas	Comunicação interna ineficaz, replanejamento e atrasos de atividades e projetos, paradas sistêmicas, vazamento de dados, falhas sistêmicas, acessos privilegiados.	Invasão sistêmica, defeitos técnicos, lacunas de segurança, ataques cibernéticos, roubo de dados, tecnologias disruptivas.

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Pessoas, processos e sistemas constituem a tríade do risco operacional, seja considerando os aspectos internos ou os externos à organização. Os processos compreendem inúmeras rotinas, que se fundamentam em atividades formadas, coletivas, previsíveis e estáveis (ALAVI; LEIDNER, 2001; FELDMAN; PENTLAND, 2003). Rossi (2017) propõe que, quanto maior for a complexidade de um processo ou o número de ofensores atuantes, maiores serão as chances de a empresa apresentar riscos ou falhas operacionais.

Para March e Simon (1993), a rotinização e a maneira como as metas são consideradas afetam as relações de interdependência entre as várias áreas da empresa. Nesse sentido, Simon (1959) argumenta que os próprios limites cognitivos e comportamentos dos indivíduos podem interferir na forma como os processos organizacionais se desenvolvem. Isto porque o conhecimento organizacional e a gestão do conhecimento são complexos e multifacetados (ALAVI; LEIDNER, 2001).

Nesse sentido, além da limitação cognitiva, há situações em que indivíduos superestimam o próprio conhecimento, bem como os recursos disponíveis, por excesso de confiança ou otimismo (RUBINSTEIN, 2001; GERVAIS; ODEAN, 2003; JORDÃO, 2018). Esse entendimento pode ser aplicado também à probabilidade de erros que não são incomuns nas tomadas de decisões gerenciais (TEECE, 2009; KAPLAN; MIKES, 2012; ANDRADE, 2019), cujos entendimentos podem subestimar riscos inerentes às operações e sistemas.

Ainda, Olson e Wu (2008) alertam que a dependência excessiva de informações quantitativas medidas pode fornecer uma falsa sensação de segurança aos gestores. Tanto que se faz necessária uma constante e atualizada avaliação do desempenho organizacional (KAPLAN; NORTON, 2001). Porém, existe dificuldade em sua implementação, ainda que haja uma excelente formulação de estratégia. Uma explicação para esse fenômeno é o fato de que, apesar da evolução do processo de formulação de estratégias, as ferramentas que medem o desempenho dessas empresas tendem a se tornar obsoletas (OYADOMARI, 2008).

Não obstante, o conhecimento facilita a integração de orientações ao detectar eventos maliciosos. O conhecimento pode tornar o tomador de decisão mais consciente do tipo de ataque cibernético (BEN-ASHER; GONZALEZ, 2015; DUDIN *et al.*, 2018; COJOCARU; COJOCARU, 2019), justamente devido à dinâmica em que o ambiente competitivo cria mudanças externas que geram novas demandas, às quais as organizações precisam se adaptar (BATAGLIA; MEIRELLES, 2009; BIRKINSHAW; ZIMMERMANN; RAISCH, 2016) e cujos modelos de negócios inovadores tendem a ser progressivamente radicais, dinâmicos e ágeis (ROSSI; PEREZ, 2020).

## 2.2 Vantagem Competitiva

A importância do posicionamento da empresa mediante o mercado é uma preocupação constante de seus líderes, investidores e colaboradores. A definição dos limites das organizações tem sido um grande desafio, considerando o crescimento exponencial e indistintas fronteiras da tecnologia (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015). Não obstante, a dependência de novas tecnologias tende a concentrar riscos e aumentar o impacto da falha operacional.

A lógica econômica ataca as medidas conceituais mais usadas em relação ao desempenho da empresa: criação de valor, vantagem competitiva e vantagem competitiva sustentável (HELFAT; PETERAF, 2009). A perspectiva estratégica se preocupa principalmente com o desenvolvimento e a sustentação de vantagem competitiva, geralmente por meio do posicionamento da organização em relação aos membros da cadeia de suprimentos e buscando maximizar o valor agregado ao consumidor final (BRINDLEY, 2017).

Informações competitivas costumam ser difíceis e onerosas em sua coleta quando se encontram fora da empresa, justamente por sua natureza abstrata e de acesso restrito (ZACK, 2002). Isto justifica a alocação de líderes estratégicos em vários setores das organizações, os quais utilizam o processo de administração estratégica para ajudar a empresa a atingir sua visão e sua missão (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015). Esses líderes entendem como delegar responsabilidades estratégicas aos indivíduos da empresa impactando a utilização dos recursos para produzir informações úteis.

Os recursos se referem aos fatores internos da empresa, relacionados às suas características próprias e competências adquiridas ao longo do tempo (MEIRELLES; BASSO; PACE, 2005). Recursos, metas e capacidades possuem estruturas e resultados diferentes entre as empresas (PORTER, 1985). Porém, independentemente da complexidade envolvida, a empresa necessita atuar de forma estratégica em busca da identificação e mitigação do risco (ELGOOD; FULTON; SCHUTZMAN, 2008).

Estudos voltados para estratégia têm enfatizado que os recursos das organizações, sejam eles tangíveis ou intangíveis, podem se constituir em elementos essenciais para o entendimento do que consiste em uma vantagem competitiva sustentável (POPADIUK, 2015).

Barney (2000) reforça esse entendimento ao afirmar que uma empresa possui vantagem competitiva sustentável e gera criação de valor quando implementa uma estratégia que não esteja sendo praticada simultaneamente por qualquer outro concorrente. Nesse sentido, a estratégia é um conjunto integrado e coordenado de compromissos e ações, definido para explorar competências essenciais (raras, valiosas, onerosas para imitar, ou insubstituíveis), bem como para obter vantagem competitiva (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2015). Dessa forma, uma empresa obtém vantagem competitiva quando consegue formular e implantar com sucesso uma estratégia de criação de valor pautada em uma ou em todas essas competências essenciais.

Nesta perspectiva, o gerenciamento do risco operacional permite a criação de informações estratégicas para cada área da organização, apoiando a tomada de decisão dos gestores e a execução das atividades pela equipe (COSO, 2013; FOX, 2018).

Por conseguinte, a competitividade, quando estratégica, também busca detectar e moldar novas oportunidades nas atividades de criação, aprendizado e interpretação. Para identificar e moldar oportunidades, as empresas precisam constantemente pesquisar e explorar tecnologias e mercados, tanto locais quanto distantes (TEECE, 2007). Uma empresa que possui vantagem competitiva é aquela que implementa uma estratégia que os concorrentes não conseguem copiar ou consideram onerosa demais para imitar (BATAGLIA; SILVA; FRANCESCHI, 2011).

A cadeia de valor mostra como o produto passa da fase da matéria-prima para sua aquisição pelo cliente final (PORTER, 1985). Para ser fonte de vantagem competitiva, recurso ou capacidade, a empresa deve ter *performance* superior à de seus concorrentes.

## 2.3 Ambidestria

A ambidestria organizacional “é um dos constructos e teorias mais importantes de nosso tempo na pesquisa em organização e gestão” (HUGHES, 2018, p. 60) e “ficou conhecida como uma estratégia de estabelecer um equilíbrio entre exploração e exploração”, ao expor seus reflexos na estrutura organizacional (POPADIUK, 2015, p. 49).

O *trade-off* entre a exploração (*exploitation*) e a exploração (*exploration*) são dois fundamentos que registram diferentes atividades de aprendizagem dentre as quais as empresas dividem sua atenção e recursos (MARCH, 1991). A exploração está associada às atividades como refinamento, eficiência, seleção e implementação, considerando o ambiente interno da organização; enquanto a exploração está voltada para pesquisa, variação, experimentação e descoberta, num contexto exploratório do ambiente externo.

Duncan (1976) trouxe o trabalho seminal dentro de um contexto menos amplo que March (1991), que tem sido constantemente citado como impulsionador do atual interesse do conceito da ambidestria organizacional. Outrossim, quando se trata de ambidestria organizacional, a produção científica tem trazido esse estudo para os campos da inovação e criação de conhecimento fortemente relacionados, além das fusões e aquisições, capacidades dinâmicas e desempenho (POPADIUK; CHOO, 2006).

Assim, para serem ambidestras, as organizações precisam reconciliar tensões internas e demandas conflitantes em seus ambientes de tarefas, seja através da exploração ou da exploração. Ou seja, as organizações “devem se envolver em exploração suficiente para garantir sua viabilidade atual e, ao mesmo tempo, dedicar energia suficiente à exploração, para garantir sua viabilidade futura” (LEVINTHAL; MARCH, 1993).

Pesquisas mais recentes descrevem organizações ambidestras como as que são aptas a explorar simultaneamente as competências existentes e novas oportunidades (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). A dedicação da empresa tão somente à exploração pode gerar um ciclo interminável de buscas e falhas. Enquanto aquelas que focam exclusivamente na exploração obtêm retornos, porém, de sustentabilidade abalada (LEVINTHAL; MARCH, 1993).

A ambidestria organizacional abrange vários campos de pesquisa até então desconectados e envolve disciplinas como aprendizado organizacional, gerenciamento estratégico, teoria da liderança e *design* organizacional. Para Gupta, Smith e Shalle (2006), a aprendizagem, o aperfeiçoamento e aquisição de novos conhecimentos são fundamentais para a exploração e a exploração – empresas que conseguem orquestrar estes dois aspectos da ambidestria são consideradas inovadoras (ZACK, 2002).

Assim, a sobrevivência e o sucesso em longo prazo estão fortemente associados à capacidade da organização de se envolver em exploração suficiente para garantir a viabilidade atual da organização e se engajar com foco suficiente na exploração para garantir viabilidade futura. (O'REILLY III; TUSHMAN, 2013).

Para posicionar esta análise de uma maneira que demonstre os efeitos da ambidestria organizacional, inicia-se, de forma sucinta, uma revisão conceitual relativa à exploração e à exploração.

### 2.3.1 Exploração

March (1991) teorizou a exploração do conhecimento como investimento em conhecimentos compreendidos ou descobertos, desde que permita seu refino e produção para criar processos que busquem sua conversão em crescimento econômico, seja através da adaptação, competências, aprendizado organizacional ou rotinas.

**Competências.** Competências são recursos e capacidades que servem de fonte de vantagem competitiva para uma empresa em relação aos seus concorrentes (HITT; IRELAND;

HOSKISSON, 2015), e a sua organização se traduz em um sistema de comportamento social inter-relacionado dos participantes (MARCH; SIMON, 1993).

Em complemento, Hitt, Ireland e Hoskisson (2015) teorizam que as estratégias das empresas deveriam ser baseadas em seus recursos e competências em relação às ameaças e oportunidades do ambiente. No entanto, a vantagem competitiva é apenas obtida através da combinação de vários recursos.

As organizações deverão contar com recursos e gestores que possam contribuir com a liderança ao buscarem diferenciais competitivos para a organização (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). Em paralelo, uma das virtudes mais elogiadas de uma economia de empresa privada é sua capacidade de conseguir a coordenação de atores díspares externos para a própria empresa (TEECE, 2007).

**Aprendizado Organizacional.** A mobilização do conhecimento é traduzida por ações e operações mentais complexas (adaptação, diferenciação, integração, combinação, coordenação) em um determinado contexto, a fim de transformar o conhecimento (PERRENOUD, 1999; FAYE; LORTIE; DESMARAIS, 2008).

O papel da estrutura organizacional na facilitação da transferência de conhecimento é um elemento importante na capacidade de absorção do conhecimento (COHEN; LEVINTHAL, 1990). O aumento do aprendizado em uma área específica aprimora a base de conhecimento da organização nessa área, o que aumenta ainda mais sua capacidade de absorção e, portanto, facilita mais o aprendizado, considerando a complexidade de tecnologias dependentes, rotinas, indivíduos e recursos ligados a um conhecimento ou ativo (SIMONIN, 1999).

Fatores pessoais e organizacionais podem estar intrinsecamente relacionados em virtude dos contextos organizacionais que fornecem aos gerentes autoridade para tomar decisões, estimulando processos cognitivos e de sentido mais ricos no nível pessoal (RAISCH; BIRKINSHAW, 2008). A capacidade dos indivíduos de agir de forma ambidestra terá um efeito cumulativo na ambidestria da organização. Nesse sentido, Nonaka, Toyama e Konno (2000) introduziram o conceito de conhecimento tácito como um ponto de referência no conhecimento da gestão.

Para Tsoukas (2005), novos conhecimentos nascem não quando o tácito vira explícito, mas sim, quando o desempenho habilidoso é pontuado de formas diferentes, através da interação social. Ainda, argumenta que o conhecimento tácito é o conhecimento espontâneo, intuitivo, experimental, cotidiano, do tipo não revelado e que se opõe ao conhecimento explícito.

Portanto, o desenvolvimento da capacidade de absorção do conhecimento depende da capacidade da organização de compartilhar conhecimento e de se comunicar internamente (LANE; KOKA; PATHAK, 2006). Sob este prisma, a gerência exerce um papel fundamental no fomento à informação quanto à criação e replicação do conhecimento, considerando a alta competitividade no mercado, forçando mudanças organizacionais para um melhor posicionamento da empresa.

**Adaptação.** Líderes devem antecipar-se ao futuro, avaliar as interações competitivas, bem como superar a inércia organizacional por meio de decisões estratégicas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993). Outra ação fundamental na gestão e adaptação das operações é estabelecer e gerar níveis de produtividade organizacional que melhor contribuam para os objetivos, em que o produto final das operações será a entrega de produtos e serviços (ANSOFF *et al.*, 2018).

**Rotinas.** Polanyi (1967) e Nelson e Winter (1982) entendem que uma atividade realizada com base em habilidades é alcançada devido à observação da sequência de regras já conhecidas. Nesse aspecto, habilidades podem ser adquiridas, desenvolvidas e esquecidas. E cada vez mais, novas soluções e práticas têm se consolidado nas organizações, constituindo-se em um conjunto de recursos disponíveis (PENROSE, 1959).



O conhecimento é um meio de se alcançar mudanças e inovação (FAYE; LORTIE; DESMARAIS, 2008). Feldman e Pentland (2003) entendem que as rotinas organizacionais desafiam pela sua variedade e contrapõem o entendimento da criação de inércia na empresa, partindo da premissa de que a estrutura da organização pode ser vista como uma função do processo de solução de problemas.

### 2.3.2 Exploração

**Capacidades dinâmicas.** A palavra capacidade se refere à capacidade de executar uma tarefa de maneira minimamente aceitável, de modo que a organização possa alterar sua base de recursos de forma satisfatória (TEECE, 2009), ainda que essa ação possa ser uma fonte de vantagem competitiva limitada (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Zollo e Winter (2002) argumentam que as capacidades dinâmicas são moldadas pela coevolução dos mecanismos de aprendizagem pautados no acúmulo de experiências e na articulação do conhecimento, bem como em processos de codificação do conhecimento na evolução de rotinas dinâmicas e operacionais. As rotinas assumem um papel importante mediante o conhecimento de regras, normas e padrões, cujos objetivos e metas não seriam atingidos a menos que os atores soubessem tacitamente como atingi-los.

A dimensão estratégica se refere às competências organizacionais ou essenciais; é a organização como um todo, consideradas as *core competencies* analisadas por Prahalad e Hamel (1997), que constituem um conjunto de habilidades e tecnologias que diferenciam a organização das demais. Refere-se às competências fundamentais que definem o negócio.

Para March e Simon (1958), quanto maiores forem a experiência, o conhecimento da organização e sua capacidade de absorção associada, mais sensível e provável será sua oportunidade de desenvolver tecnologias emergentes; ou seja, maior será a oportunidade tecnológica e a quantidade de informações externas adquiridas.

O desenvolvimento da capacidade de absorção do conhecimento depende da capacidade da organização de compartilhar conhecimento e se comunicar internamente (LANE; KOKA; PATHAK, 2006), valendo-se do fato de que a integração do *know-how* de fora e dentro da empresa é especialmente importante para o seu sucesso (TEECE, 2009).

**Forças competitivas.** O contexto "ambiental" reconhecido para fins analíticos não é o da indústria, mas o do "ecossistema" de negócios – as comunidades de organizações, instituições e indivíduos que impactam a empresa e seus clientes e suprimentos (TEECE, 2009).

Organizações que buscam a exploração planejam e reestruturam-se durante os períodos de mudança evolutiva, ao procurar por transformações e explorações radicais em períodos de mudança (TUSHMAN; O'REILLY, 1996), inclusive, redefinições de rotinas organizacionais que afetam as demandas e entregas (FELDMAN; PENTLAND, 2003).

Desta forma, a superação de vieses quase sempre requer um conhecimento sofisticado e uma abordagem disciplinada na tomada de decisão. Estar alerta para incentivos dos tomadores de decisão e possíveis informações assimétricas é um exemplo disso. Obter uma visão externa através da revisão de dados externos pode ajudar a eliminar o viés (TEECE, 2009).

Ainda, o conhecimento tácito introduzido na organização e as rotinas desenvolvidas sob o manto da experiência tendem a ser exclusivos e difíceis de imitar (ALAVI; LEIDNER, 2001; ZACK, 2002).

**Conflitos estratégicos.** Uma empresa pode decidir expandir-se para o exterior, lançar nova linha de produtos e serviços, mecanizar processos que antes eram manuais ou terceirizar processos transacionais. No entanto, toda decisão de mudança importante afeta diretamente o perfil de risco de uma organização e sua exposição ao risco operacional (CHAPELLE, 2019).

Frost *et al.* (2000) entendem que, no nível macro, existe o risco de operações inteiras falharem, enquanto, no nível micro, o aumento no volume de transações e na velocidade de seu

processamento também aumentam a taxa de erros processados e de seu potencial impacto – isto porque “o mundo está se tornando mais litigioso e cada vez mais empresas e consumidores buscam reparação legal quando as coisas acontecem errado” (FROST *et al.*, 2000, p. 74).

### 3 PERCURSO METODOLÓGICO

Esta pesquisa permite utilizar o conhecimento da produção existente (Quadro 2), avaliando as possibilidades em aceitá-lo, rejeitá-lo e com ele dialogar criticamente (DEMO, 2000). Para isto, elaborou-se um ensaio teórico com abordagem qualitativa, por meio de uma avaliação da literatura que atendessem ao objetivo do estudo, apresentando os conceitos trabalhados pelos autores.

**Quadro 2:** Literatura sobre riscos operacionais, ambidestria e vantagem competitiva

TEMA	UNIDADE DE ANÁLISE	EVIDÊNCIA TEÓRICA
<b>Riscos Operacionais</b>		
Pessoas	Excesso de confiança; erros de decisão.	Bernstein (1997); Kaplan; Mikes (2012); Mark Rubinstein (2001); Gervais; Odean (2003).
Processos	Operações organizacionais	Bernstein (1997); Girling (2013); Lam (2014); Chapelle (2019); Olson; Wu (2012), Fountnouvelle et al. (2003).
Sistemas	Riscos cibernéticos, tecnologia interdependências	March; Simon (1993), Ben-Asher, Gonzalez (2015).
<b>Vantagem Competitiva</b>		
Aprendizagem organizacional	Transferência, absorção do conhecimento	Nonaka; Takeuchi (1997); Simonin (1999); Zack (2002); Faye (2008).
Inovação organizacional e tecnológica	Organizações inovadoras e competitivas	Tushman; O'Reilly (1996), Hughes et al. (2010).
Adaptação organizacional	Mudanças organizacionais e adaptações;	Amit; Schoemaker (1993); Birkinshaw et al. (2016).
Gestão estratégica	Conflito estratégico, cadeia de suprimentos, criação de valor	Shapiro (1990), Hitt; Ireland; Hoskisson (2015); Helfat; Peteraf (2009); Brindley (2017).
Recursos	Competências e conhecimento Tangíveis e intangíveis	Simonin (1999); Kaplan; Norton (2001) Oyadomari (2011) Barney (2000); Hall (1992).
<b>Ambidestria</b>		
Ambidestria	Exploração e exploração	March (1991); Zack (2002); Popadiuk; Choo (2006); Raisch; Birkinshaw (2008); Raisch (2009); O'Reilly; Tushman (2013); Birkinshaw; Gupta (2013) Popadiuk (2015).

Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

Buscou-se por meio da pesquisa bibliográfica e pela revisão sistemática da literatura, os aspectos que pudessem preencher a lacuna de conhecimento sobre os conteúdos teóricos e práticos envolvendo ambidestria organizacional, riscos operacionais e vantagem competitiva.

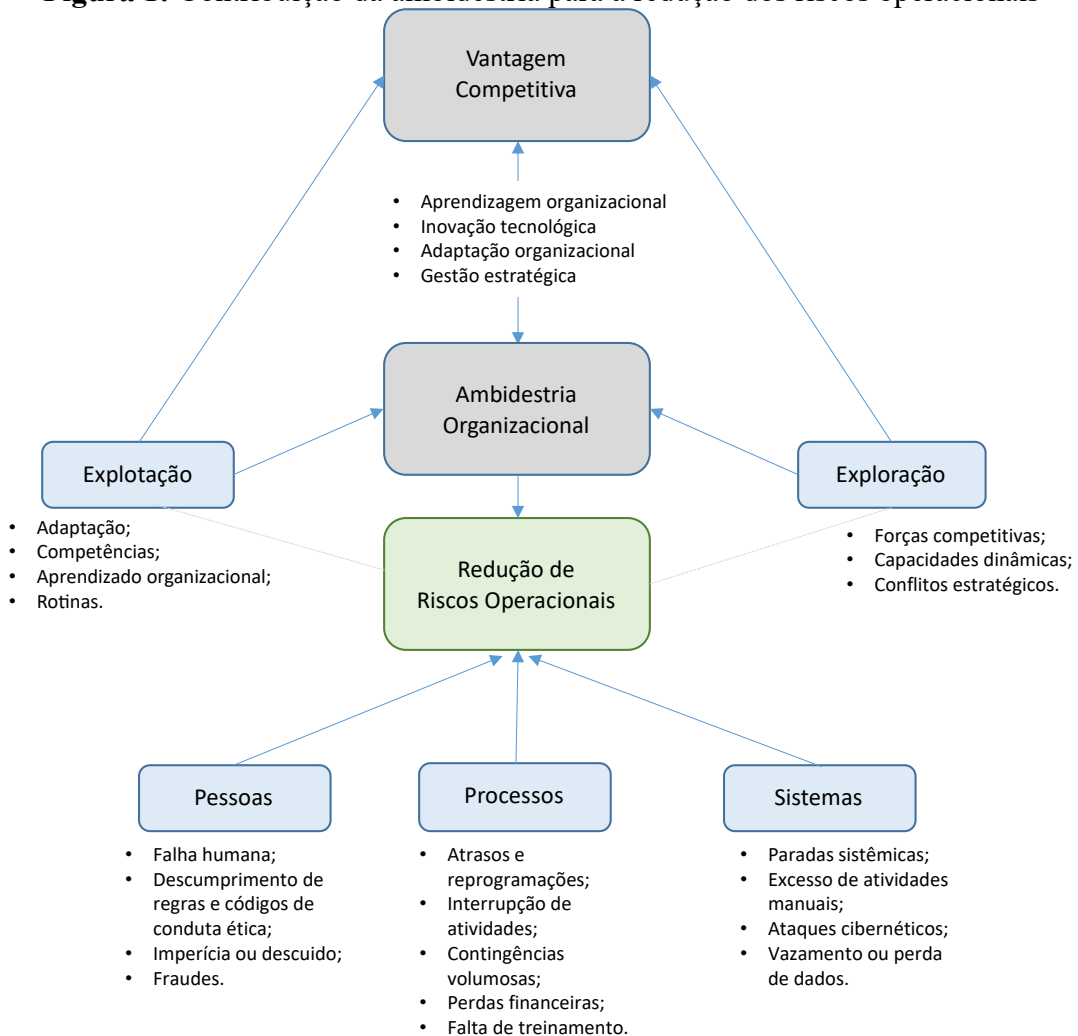
## 4 DISCUSSÃO

### 4.1 Contribuição da ambidestria na redução dos riscos operacionais

A ambidestria exerce um papel voltado para a sobrevivência e sucesso organizacional, contanto que se faça gestão e tratamento dos riscos e das incertezas do negócio. A estrutura da indústria influencia fortemente as regras competitivas, bem como as estratégias potencialmente disponíveis para a empresa (TEECE *et al.*, 2007).

Considerando que o objetivo geral deste trabalho está pautado em identificar elementos e contribuições que gerem ganhos para a pesquisa na área da Ambidestria Organizacional, propõe-se o seguinte questionamento: a ambidestria pode contribuir para a mitigação de riscos operacionais gerando uma vantagem competitiva? A elaboração do esquema da Figura 1 representa uma possível redução dos riscos operacionais.

**Figura 1:** Contribuição da ambidestria para a redução dos riscos operacionais



Fonte: Elaborado pelos autores (2021).

No esquema de gestão elaborado na Figura 1, contempla-se os atores em uma cultura organizacional voltada para redução dos riscos operacionais aos quais uma organização está exposta, de modo que a preocupação com este cenário se torne disseminada em toda a cadeia de processos, envolvendo a necessidade de constante capacitação e aprendizado das pessoas, processos e sistemas.

A tríade dos riscos operacionais representada por pessoas, processos e sistemas, permeia todo o processo, inclusive em ações pautadas na exploração e exploração. Por este motivo, em ações estratégicas adotadas para alavancar negócios, trazer eficiência e posicionamento de mercado, os riscos operacionais atuam em paralelo.

Enquanto a exploração abrange fatores como adaptação, competências, aprendizado organizacional, a exploração alcança as forças competitivas, capacidades dinâmicas e conflitos estratégicos, ambos dispostos na esquematização (Figura 1). Em ambos os lados ambidestros, ou mesmo quando isolados, permitem que organizações e lideranças possam desenvolver diferenciais competitivos na redução de riscos, ao mesmo tempo que proporcionam vantagem competitiva, em que esta, retroalimenta o processo de exploração e exploração.

Para alcance da aprendizagem organizacional, inovação tecnológica, adaptação organizacional e gestão estratégias cujos elementos são considerados essenciais para atingimento da vantagem competitiva. A capacidade das organizações em competir com êxito em longo prazo pode estar baseada na capacidade de buscar a redução de riscos operacionais em conjunto com a exploração e a exploração.

O objetivo do gerenciamento de riscos operacionais por meio da sua redução ou eliminação é a alavancagem para as organizações atingirem seus objetivos estratégicos (FROST *et al.* 2000). Inclusive, apoiando-se em ações de exploração e exploração. Para obter vantagem competitiva, as organizações precisam se concentrar na abordagem ambidestra, buscando a redução de riscos alinhada com as estratégias de crescimento.

As estratégias que incentivam a mudança podem ser elencadas por dois mecanismos básicos: (i) como projetar estruturas organizacionais, incentivos e rotinas para catalisar e recompensar a ação criativa; e (ii) desenvolver rotinas para permitir a perda contínua de ativos e rotinas que não geram mais valor (TEECE, 2009).

O gerenciamento de riscos tem historicamente se concentrado em evidências negativas, ou seja, em ameaças e falhas, em vez de focar e estruturar-se em oportunidades e sucessos. Neste raciocínio, seria evitar que vieses organizacionais inibam a capacidade de discutir riscos e falhas (KAPLAN; MIKES, 2012).

Vale enfatizar que os sistemas de informação de gerenciamento de risco operacional devem ser estabelecidos para tornar o processo de medição de risco operacional sistemático e eficiente. A organização deve utilizar suas aprendizagens para construir ou complementar conhecimentos em posições que forneçam uma vantagem competitiva atual ou futura.

Isto porque o gerenciamento eficaz de riscos é conduzido não apenas pela teoria sólida, mas também pela prática sólida (LAM, 2014). Portanto, as melhores práticas em gerenciamento de riscos só podem surgir quando as teorias e modelos sólidos são testados nos limites do mundo real, aumentando, assim, o valor da empresa ou sistema (OLSON; WU, 2008).

Portanto, a aplicação deste esquema (Figura 1), expõe às lideranças o exercício do papel de facilitadoras na análise ambidestra, aplicada para alcance da vantagem competitiva da organização, com objetivo de identificar e gerir riscos na operação.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os riscos operacionais detêm uma série de recursos que comprovadamente trazem prejuízos financeiros caso não forem geridos pela rotina: capacidades internas por meio do

aprendizado organizacional expõem o que a empresa faz bem no ambiente interno, enquanto atende às exigências do mercado e aquilo que os concorrentes oferecem no ambiente externo.

A vantagem competitiva é considerada fator não permanente ou definitivo. Na prática, a vantagem competitiva abrange uma ampla variedade de tomadas de decisões estratégicas e táticas, desde o preço dos produtos ao investimento em instalações de produção e distribuição, às práticas de contratação com clientes e fornecedores de insumos, às despesas de pesquisa e desenvolvimento e serviços de pós-vendas.

No entanto, como nem todas as relações de causa e efeito são conhecidas, seja para a ambidestria ou aos limites que o risco operacional possa alcançar, foram analisadas as literaturas e teorias existentes, para explicar os eventos cujas causas podem ser conhecidas ou desconhecidas.

O tema risco operacional sob a ótica da ambidestria pode ser considerado inovador, pois a literatura é escassa quando trata do tema sob a luz do risco operacional, cujo evento é tão comum e presente em quaisquer processos envolvendo o mercado, as instituições e organizações. O risco operacional não é um tema trivial, pois cada organização deve desenvolver e fomentar o conhecimento para apoiar a liderança de negócios a desenvolver medidas efetivas em suas unidades e coordenar a medição do risco com outras partes da organização.

Como continuidade do estudo, propõe-se o desenvolvimento de questionários estruturados/semiestruturados para serem aplicados a empresas do segmento industrial, que permitam identificar ações de natureza ambidestra na condução de redução de riscos operacionais nos seus processos de ponta a ponta– isto permitirá obter cenários que descrevam eventos e relacionem suas consequências à empresa.

Em conjunto, a ambidestria e a redução de riscos representam o valor da atividade e são importantes para assessorar a administração a criar retornos sustentáveis e constantes. Considerando-se a natureza incerta do risco e seu poder de impactar os processos, pessoas e sistemas, para uma empresa que busca obter vantagem competitiva sobre seus negócios tal pesquisa pode revelar as áreas que mais demandam cuidados quando se trata de falhas e deficiências sob a luz da ambidestria organizacional e suas dimensões.

## REFERÊNCIAS

ALAVI, MARYAM; LEIDNER, DOROTHY E. Knowledge management and knowledge management systems: Conceptual foundations and research issues. **MIS Quarterly**, v. 1, n. 10, p. 107-136, 2001.

AMIT, RAPHAEL.; SCHOEMAKER, PAUL. J. H. Strategic asset and organizational rent strategic. **Management Journal**, 1993.

ANDRADE, JEFFERSON PEREIRA *et al.* **Análise da relação entre o excesso de confiança de gestores de empresas brasileiras e a estratégia empresarial**. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis) – Programa de Pós-Graduação em Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba, João Pessoa. 2019. Disponível em: <http://www.ccsa.ufpb.br/ppgcc/contents/documentos/dissertacoes/analise-da-relacao-entre-o-excesso-de-confianca-de-gestores-versao-final.pdf/view>. Acesso em: 07 mai 2021.

ANSOFF, H. IGOR *et al.* **Implanting strategic management**. Springer, 2018.

BACEN – Banco Central do Brasil. Resolução N° 4.557, de 23 de fevereiro de 2017. Dispõe sobre a estrutura de gerenciamento de riscos e a estrutura de gerenciamento de capital. **Diário Oficial da União** de 1º/3/2017, Seção 1, p. 41-46. Disponível em:

[www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50344/Res\\_4557\\_v1\\_O.pdf](http://www.bcb.gov.br/pre/normativos/busca/downloadNormativo.asp?arquivo=/Lists/Normativos/Attachments/50344/Res_4557_v1_O.pdf). Acesso em: 28 abr. 2021.

BATAGLIA, WALTER; SILVA, ADILSON ADERITO; FRANCESCHI, Claudia Fernanda. Dimensões da imitação entre empresas: um estudo na indústria de transformação brasileira. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 2, p. 160-174, 2011.

BATAGLIA, WALTER; MEIRELLES, DIMÁRIA SILVA e. Population ecology and evolutionary economics: toward an integrative model. **Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management**, 2009.

BARNEY, JAY B. **Firm resources and sustained competitive advantage**. Economics Meets Sociology in Strategic Management. Emerald Group Publishing Limited, vol. 17, 2000.

BEN-ASHER, NOAM; GONZALEZ, CLEOTILDE. Effects of cyber security knowledge on attack detection. **Computers in Human Behavior**, v. 48, p. 51-61, 2015.

BIRKINSHAW, JULIAN; ZIMMERMANN, ALEXANDER; RAISCH, SEBASTIAN. How do firms adapt to discontinuous change? Bridging the dynamic capabilities and ambidexterity perspectives. **California Management Review**, 2016.

BRINDLEY, CLARE. **Supply chain risk**. Taylor & Francis, 2017.

BÖHME, RAINER; LAUBE, STEFAN; RIEK, MARKUS. A fundamental approach to cyber risk analysis. **Variance**, v. 12, n. 2, p. 161-185, 2019.

CHAPELLE, ARIANE. **Operational risk management: Best practices in the financial services industry**. John Wiley & Sons, 2019.

COJOCARU, IRINA; COJOCARU, IGOR. A bibliometric analysis of cybersecurity research papers in Eastern Europe: Case study from the Republic of Moldova. **Central and Eastern European eDem and eGov Days**, p. 151-162, 2019.

COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. **Internal Control Report – Integrated Framework**, 2013. Disponível em: [www.coso.org/documents/990025p\\_executive\\_summary\\_final\\_may20\\_e.pdf](http://www.coso.org/documents/990025p_executive_summary_final_may20_e.pdf). Acesso em: 23 . jul 2021.

COHEN, WESLEY M.; LEVINTHAL, DANIEL A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. **Administrative Science Quarterly**, v.35, n.1, p. 128-152, 1990.

DEMO, PEDRO. Introdução da Metodologia. **São Paulo: Atlas**, 1985.

DUDIN, MIHAIL N. *et al.* Mitigation of cyber risks in the field of electronic payments: organizational and legal measures. **J. Advanced Res. L. & Econ.**, v. 9, p. 78, 2018.

DUNCAN, ROBERT B. The ambidextrous organization: Designing dual structures for innovation. **The management of organization**, v. 1, n. 1, p. 167-188, 1976.

EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ELGOOD, TONY; FULTON, TONY; SCHUTZMAN, MARK. **Tax Function Effectiveness: The Vision for Tomorrow's Tax Function**. CCH, 2008.

FAYE, C.; LORTIE, M.; DESMARAIS, L. **Guide to knowledge transfer designed for researchers in occupational health and safety**. Québec: Réseau de recherche en santé et en sécurité du travail du Québec, 2008.

FELDMAN, MARTHA S.; PENTLAND, BRIAN T. Reconceptualizing organizational

routines as a source of flexibility and change. **Administrative Science Quarterly**, v. 48, n.1, p. 94-118, 2003.

FONTNOUELLE, PATRICK *et al.* **Using loss data to quantify operational risk**. Federal Reserve. Bank of Boston, 2003.

FOX, CAROL. Understanding the New ISO and COSO Updates. **Risk Management**, v. 65, n. 6, p. 4-7, 2018.

FROST, CHRIS *et al.* **Operational risk and resilience: understanding and minimising operational risk to secure shareholder value**. Elsevier, 2000.

GERVAIS, SIMON; ODEAN, TERRANCE. Learning to be overconfident. **The Review of Financial Studies**, v. 14, n. 1, p. 1-27, 2001.

GIRLING, PHILIPPA X. **Operational risk management: a complete guide to a successful operational risk framework**. John Wiley & Sons, 2013.

GUPTA, ANIL K.; SMITH, KEN G.; SHALLEY, CHRISTINA E. The interplay between exploration and exploitation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 693-706, 2006.

HELFAT, CONSTANCE E.; PETERAF, Margaret A. Understanding dynamic capabilities: progress along a developmental path. **Strategic Organization**, v. 7, n. 1, p. 91-102, 2009.

HITT, MICHAEL A.; IRELAND, R. DUANE; HOSKISSON, ROBERT E. **Administração estratégica**. 3a ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2015.

HUGHES, MATHEW. Organisational ambidexterity and firm performance: burning research questions for marketing scholars. **Journal of Marketing Management**, v. 34, n. (1-2), p. 178-229, 2018.

JORDÃO, ANA RITA F. **Racionalidade limitada no processo decisório: evidência de envios nos gestores do sector portuário português**. 2018. Tese de Doutorado.

KAPLAN, ROBERT S.; MIKES, ANETTE. **Managing risks: a new framework**. Harvard Business Review, 2012.

KAPLAN, ROBERT S.; NORTON, David P. **Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I**. Accounting Horizons, v. 15, n. 1, p. 87-104, 2001.

KING, JACK L. **Operational risk: measurement and modelling**. Wiley, 2001.

LANE, PETER J.; KOKA, BALAJI R.; PATHAK, SEEMANTINI. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. **Academy of management review**, v. 31, n. 4, p. 833-863, 2006.

LAM, JAMES. **Enterprise risk management: from incentives to controls**. John Wiley & Sons, 2014.

LEVINTHAL, DANIEL A.; MARCH, JAMES G. The myopia of learning. **Strategic management journal**, v. 14, n. S2, p. 95-112, 1993.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. John Wiley & Sons, New York, 1958.

MARCH, JAMES G.; SIMON, HERBERT A. Organizations revisited. **Industrial and Corporate Change**, v. 2, n. 3, p. 299-316, 1993.

- MEIRELLES, DIMARIA S.; BASSO, LEONARDO FC; PACE, EDUARDO SU. As contribuições dos recursos específicos da firma no seu desempenho competitivo: uma abordagem de resource-based view no setor de software. *In: XXIX EnANPAD-ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA. Anais [...]*. Brasília, 2005.
- MILAGRES, ROSILEIA. Rotinas—uma revisão teórica. **Revista Brasileira de Inovação**, v. 10, n. 1, p. 161-196, 2011.
- WINTER, SIDNEY G.; NELSON, RICHARD R. **An evolutionary theory of economic change**. University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship, 1982.
- NONAKA, IKUJIRO; TOYAMA, RYOKO; KONNO, NOBORU. SECI, Ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long range planning**, v. 33, n. 1, p. 5-34, 2000.
- OLSON, DAVID L.; WU, DESHENG (ed.). New frontiers in enterprise risk management. **Springer Science & Business Media**, 2008.
- O'REILLY III, CHARLES A.; TUSHMAN, MICHAEL L. Organizational ambidexterity: Past, present, and future. **Academy of management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 324-338, 2013.
- OYADOMARI, JOSE CARLOS TIOMATSU. **Uso do sistema de controle gerencial e desempenho: um estudo em empresas brasileiras sob a ótica da VBR (visão baseada em recursos)**. 2008. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.
- PENROSE, EDITH T. **The theory of the growth of the firm**. New York: John Wiley, 1959.
- PERRENOUD, PHILIPPE. Philippe Perrenoud e a teoria das competências. **São Paulo: Vozes**. Disponível em: <http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/14867.pdf>. Acesso em: 07 mai 2021, 1999.
- POLANYI, MICHAEL. **Personal knowledge: Towards a post critical philosophy**, routledge and Kegan Paul, London, 1962
- POLANYI, MICHAEL. Sense-giving and sense-reading. **Philosophy**, v. 42, n. 162, p. 301-325, 1967.
- POPADIUK, SILVIO; CHOO, CHUN WEI. Innovation and knowledge creation: How are these concepts related? **International Journal of Information Management**, 2006.
- POPADIUK, SILVIO. **Exploração, exploração e ambidestria: inovação para a geração de valor**. São Paulo: Mackenzie, 2015.
- PORTER, MICHAEL. **Competitive Advantage**. Creating and sustaining superior performance. Competitive Advantage, 1985.
- PRAHALAD, COIMBATOR; HAMEL, GARY. **The core competence of the corporation**. Strategische Unternehmensplanung/ Strategische Unternehmensführung. Physica, Heidelberg, p. 969-987, 1997.
- RAISCH, SEBASTIAN; BIRKINSHAW, JULIAN. Organizational ambidexterity: Antecedents, outcomes and moderators. **Journal of Management**, v. 34, n. 3, p. 375-409, 2008.
- ROSSI, MARCIA C. **Proposta de modelo de gestão de riscos tributários em Instituição Financeira**. Dissertação de Mestrado em Controladoria Empresarial, Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo, 2017.
- ROSSI, MARCIA C.; PEREZ, GILBERTO. **Transformação digital e inteligência coletiva: possíveis conexões**. *In: CONGRESSO TRANSFORMAÇÃO DIGITAL 2020. Anais [...]*. FGV EAESP, São Paulo, 2020.



RUBINSTEIN, MARK. Rational markets: yes, or no? The affirmative case. **Financial Analysts Journal**, v. 57, n. 3, 15-29, 2001.

SIMON, HERBERT A. Theories of decision-making in economics and behavioral science. **The American Economic Review**, 1959.

SIMONIN, BERNARD L. Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 7, p. 595-623, 1999.

SWIATKIEWICZ, OLGIERD. Inércia organizacional. **Comportamento organizacional e gestão**, v. 9, p. 37-53, 2003.

TEECE, DAVID J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, DAVID J. **Dynamic capabilities and strategic management: Organizing for innovation and growth**. Oxford University Press on Demand, London, 2009.

TSOUKAS, HARIDIMUS. **Complex knowledge: Studies in organizational epistemology**. Oxford University Press, 2005.

TUSHMAN, MICHAEL L.; O'REILLY III, CHARLES A. Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. **California Management Review**, v. 38, n. 4, p. 8-29, 1996.

VAN GRINSVEN, JÜRGEN H. M. **Improving operational risk management**. IOS Press, 2009.

ZACK, MICHAEL H. **Developing a knowledge strategy: The strategic management of intellectual capital and organizational knowledge: A collection of readings**, p. 277-295, 2002.

ZOLLO, MAURIZIO; WINTER, SIDNEY G. Deliberate learning, and the evolution of dynamic capabilities. **Organization Science**, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.