



IV SINGEP

Simpósio Internacional de Gestão de Projetos, Inovação e Sustentabilidade
International Symposium on Project Management, Innovation and Sustainability

ISSN: 2317 - 8302

Capital social e capacidade de absorção: proposição de análise em empresas startups

JOSÉ ANTÔNIO AFONSO NONATO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
jose.nonato@gmail.com

SILVIO POPADIUK

Universidade Presbiteriana Mackenzie
spopadiuk@gmail.com



CAPITAL SOCIAL E CAPACIDADE DE ABSORÇÃO: PROPOSIÇÃO DE ANÁLISE EM EMPRESAS *STARTUPS*.

Resumo

Startups operam em ambiente de elevada incerteza onde a capacidade de gerar e absorver conhecimentos é fator imperativo e pode determinar o sucesso ou fracasso dos empreendimentos. Estudos anteriores corroboram que esta capacidade está imersa em relações sociais que condicionam os tipos de aprendizado e o potencial de inovação de uma empresa. O objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de avaliação de como o capital social de uma organização, em especial sua dimensão relacional, afeta sua capacidade de absorção conhecimento. Para este fim recorreu-se à abordagem teórica das redes sociais e à literatura de *startup* para estabelecer um conjunto de pressupostos para posterior pesquisa de campo.

Palavras-chave: capital social, redes sociais, capacidade de absorção, *startups*.

Abstract

Startups operate in highly uncertain environment where the ability to generate and absorb knowledge is imperative and can determine the success or mortality of enterprises. Previous studies confirm that this capacity is immersed in social relations that determine the types of learning and innovation potential of a company. The objective of this article is to present a proposal for evaluating how the social capital of an organization, particularly its relational dimension, affects its knowledge absorption capacity. To this end it resorted to the theoretical approach of social networks and the startup of literature to establish a set of assumptions for future field research..

Keywords: social capital, social networks, absorptive capacity, *startups*.



1 Introdução

Em ambientes de rápidas mudanças é imperativo para as empresas adaptarem-se e ajustarem estratégia e estrutura acelerando o ritmo do aprendizado organizacional (Zahra & George, 2002). Estudos corroboram que existe forte correlação entre as redes sociais do empreendedor ou sócio fundador, e sua capacidade de mobilizar os recursos, tangíveis e intangíveis, de que a empresa necessita para atingir seu propósito (Vale & Guimarães, 2010). A eficiência com a qual a empresa mobiliza seu capital social no desenvolvimento de novos produtos (Ahuja, 2000), sua abordagem em relação ao aprendizado (Sommer, Loch, & Dong, 2009), posicionamento diante das incertezas (Mcgrath & Macmillan, 1995) e sua capacidade de gerar novas ideias (Tiwana, 2008) podem determinar o sucesso ou fracasso de empreendimentos.

Com ciclos de aprendizado cada vez menores em alguns setores e o aumento da competição, torna-se imperativo às empresas desenvolver sua capacidade de absorção como fonte de vantagem competitiva (Zahra & George, 2002) e possibilitar que o recém-integrado conhecimento se traduza em novas opções e consequentemente ações (Matusik & Heeley, 2005).

Entretanto, não podemos compreender os fenômenos sociais como dissociados da imbricada teia de relações que compõe as organizações (Granovetter, 1985). Cohen e Levinthal (1990), ressaltam que não seria possível compreender a capacidade absorptiva de uma organização pela soma simples das capacidades absorptivas de seus empregados porque o fator social e aspectos distintivamente organizacionais devem ser considerados nesta equação.

A necessidade de entender os fenômenos observados em termos da componente sociológica é uma corrente profícua de pesquisa e com ramificações no campo de estudos organizacionais (Berger & Luckmann, 2003). Em seu trabalho clássico sobre a sociologia do conhecimento, Berger e Luckmann ressaltaram que, embora a realidade seja socialmente construída, as diferentes formas que esta assume são sempre “encarnadas”, isto é, indivíduos concretos e grupos de indivíduos servem como definidores da realidade. Nas palavras de Berger e Luckmann (2003, p. 88): “A sociedade é um produto humano. A sociedade é uma realidade objetiva. O homem é um produto social. Torna-se evidente que qualquer análise do mundo social que deixe de lado algum desses três momentos será uma análise distorcida”.

1.1 Problema de pesquisa e objetivos

Considerando-se que a capacidade absorptiva é dependente de conhecimento prévio ou estoque de conhecimentos privados (Cohen & Levinthal, 1990), conjectura-se que a principal dimensão desta capacidade em empresas *startups* estaria em sua componente coletiva, nos relacionamentos sociais estabelecidos, em seu conhecimento social. Portanto o objetivo deste artigo é apresentar uma proposta de avaliação de como o capital social de uma organização, em especial sua dimensão relacional, afeta a capacidade de absorção em *startups*.

A delimitação em empresas *startups* se justifica, pois estas são organizações onde o imperativo da sobrevivência é a criação e absorção de conhecimentos (Ries, 2011). Não obstante, observa-se neste tipo particular de empresa forte dependência do empreendedor, e de sua rede de relacionamentos, como fonte de ativos tangíveis e intangíveis (Vale & Guimarães, 2010). Outros trabalhos discutem o processo de criação de conhecimento em *startups* (Brigidi, 2009) e ressaltam o papel da colaboração (Ades & Fazzio, 2013) na criação de modelos inovadores, entretanto o fazem sem considerar o aprendizado trazido de experiências anteriores ou ainda o que ocorre na ausência deste (Rowlinson, Booth, Clark, Delahaye, & Procter, 2010). Ademais, embora tratem da colaboração, não exploram com os relacionamentos sociais capturam e normalizam a absorção de conhecimento. Zerubavel



(1996, p. 290) ressaltou a importância da componente relacional ao defender que “ser social pressupõe a capacidade de experimentar eventos que aconteceram com grupos e comunidades a que pertencemos muito antes de nós nos juntarmos a eles, como se fossem parte do nosso próprio passado”.

Com este fim realizar-se-á pesquisa qualitativa de caráter exploratório. Os dados serão coletados por meio de entrevistas em profundidade, a partir de roteiro semiestruturado e os resultados analisados seguindo os padrões de análise de conteúdo de Bardin (2004).

2 Referencial teórico

2.1 Startups

Ries (2011) define *startups* como uma instituição humana desenhada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Desta definição, vale sublinhar dois aspectos: o agente humano e condições de extrema incerteza. A combinação desses fatores requer o exercício do que o autor entende que é a função vital de qualquer empreendimento deste natureza: aprender pela experimentação. “Aprender o que cria ou destrói valor, aprender o que os clientes realmente necessitam, aprender como crescer o empreendimento e em que momento é necessário mudar a estratégia, pivotar” (Ries, 2011, p. 17).

Ao abordar os desafios enfrentados por novos empreendimentos, McGrath e MacMillan (1995) defendem que a melhor maneira de aproveitar as oportunidades e mesmo sobreviver à competição é ter a capacidade de adaptar-se ao longo do tempo. Diferentemente de empresas tradicionais que procuram não se desviar da rota estratégica traçada, as *startups* por definição, “dedicam-se ao que é desconhecido, incerto e ao que ainda não é óbvio aos competidores” (McGrath & MacMillan, 1995, p. 1). Ao investigar como *startups* lidam com risco, incerteza e imprevisibilidade, Sommer *et al.* (2009), identificaram duas abordagens comuns: aprendizado pela tentativa e erro e selecionismo.

O aprendizado por tentativa e erro, para Sommer *et al.* (2009), refere-se à busca ativa de novas informações e atividades de ajustes que permitam aplicar novas e velhas soluções na medida em que novos conhecimentos tornam-se disponíveis. Os autores ainda argumentam que por selecionismo entende-se a habilidade de simultaneamente executar diferentes cursos de ação, experimentar várias soluções, para ver *ex-post* o que funciona de forma mais apropriada. O que as duas abordagens compartilham é a necessidade de absorver conhecimentos, integrando-os de forma a responder rápida e eficazmente às necessidades e incerteza impostas pela dinâmica competitiva. Nas palavras de Brokaw (1991, p. 2, tradução nossa) “O que faz ou quebra muitas das empresas que vimos, porém, é: a capacidade (ou incapacidade) para reconhecer e reagir ao que é completamente imprevisível”.

2.1.1 Taxonomia de startups

Ades e Fazzio (2013) propõem uma classificação de *startups* em função do tipo de negócios, a origem do agente fundador e os estágios e fontes de investimentos utilizados. A Tabela 1 resume a proposta das autoras:

Tabela 1:

Tipologia e características das *startups*.

Tipos	Agente Fundador	Estágios e Fontes de Investimento	
		Estágio inicial (Early Stage)	Estágio maduro (Growth Stage)
Independente			
<i>Spin-off</i>	Iniciativa de Corporação (IC)	FFF*	Venture Capital
Incubadora	Iniciativa Independente (II)	Anjo	Private Equity
<i>Born-global</i>		Semente	IPO**

Nota. Fonte: Ades e Fazzio (2013, p. 3)



*FFF – Friends, Family and Fools; **IPO – Initial Public Offering

Para Ades e Fazzio (2013), *startups* independentes são fundadas por empreendedores com baixa familiaridade com o ambiente de atuação. A startup classificada como *spin-off* tem sua origem em uma empresa “geradora” e regularmente dispõe de conhecimentos e recursos herdados para atuar no mercado. As *startups* de tipo incubadoras originaram-se a partir de uma incubadora de empresas onde compartilham ativos, relacionamentos, conhecimentos, experiências e infraestrutura, com outros empreendedores. *Born-global* são *startups* categorizadas não em função de sua origem, mas em função de sua visão de mercado. Estas últimas são *startups* que focam em mercados globais desde o momento de sua criação (Brigidi, 2009). A bem-sucedida Logitech, que produz periféricos de computador, e a Skype, criadora do programa de comunicação de mesmo nome, são exemplos deste tipo de empresa (Karra, Phillips, & Tracey, 2008).

2.2 Capital Social

O termo capital social pode ser entendido como a soma dos recursos atuais e potenciais que podem ser acessados através das redes de relacionamento do indivíduo ou da unidade social (Nahapiet & Ghoshal, 1998). A disponibilidade destes recursos depende da posição do ator, indivíduo, na estrutura de relacionamentos sociais (Adler & Kwon, 2009). Coleman (1994) defende que o capital social não é uma entidade única, mas uma variedade entidades que tem como características: possuem estrutura social e facilitam a ação de determinados indivíduos que pertencem a esta estrutura. Credita-se a Bourdieu (1980) a primeira análise contemporânea do capital social (Portes, 1998). Bourdieu reconhece a necessidade de institucionalizar as relações e defende que o volume de capital social que possui um agente depende da rede de relacionamentos e da efetividade com que este pode mobilizar os recursos – econômicos, culturais e simbólicos – disponíveis (Bourdieu, 1980). O indivíduo seria artífice de relações, pois a existência de uma rede de relacionamentos não é algo natural, mas o resultado de um “*acte social d’institution*” (Bourdieu, 1980).

Na perspectiva do capital social, o indivíduo não é o único repositório de conhecimento nas organizações (Kogut & Zander, 1992), o que implica na necessidade de se compreender como relacionamentos sociais existentes na firma alavancam a criação, transferência, processamento e retenção do conhecimento. Na visão de Kogut e Zander (1992, p. 384), “organizações são comunidades sociais nas quais habilidades individuais e coletivas transformam-se em produtos e serviços economicamente úteis pela aplicação de um conjunto de princípios de organização de alta-ordem”.

Não obstante, o trabalho seminal de Nahapiet e Ghoshal (1998) aponta que o capital social possui outras dimensões, ademais dos relacionamentos. No modelo proposto pelos autores emergem as seguintes dimensões: a estrutural, a relacional e a dimensão cognitiva (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Para estes autores a dimensão relacional do capital social pode ser observada em termos de: confiança, normas, obrigações e expectativas, e identificação.

A dimensão estrutural refere-se ao padrão de conexões entre os atores, das ligações existentes entre eles, da morfologia da rede (Granovetter, 1973; Wasserman & Faust, 1994). A dimensão relacional descreve o tipo de relacionamento entre as pessoas, a qualidade desses relacionamentos, o que inclui a frequência de contato, confiança, respeito, em suma, o aspecto comportamental dos relacionamentos (Granovetter, 1973; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Para Adler e Kwon (2009) assim como capital físico e o humano, o capital social também requer manutenção, entretanto seria difícil prever a taxa de depreciação deste.

2.2.1 Dimensão relacional: redes sociais

Redes sociais são sistemas complexos, conectados, compostos de uma coleção de elementos, objetos e/ou pessoas, onde a resultante do sistema pode não ser igual à contribuição das partes individuais (Watts, 2004). Estas redes não surgem naturalmente, mas



precisam ser forjadas por meio de estratégias orientadas a institucionalização das relações de um grupo e são úteis como fonte confiável de outros benefícios (Bourdieu, 1980; Portes, 1998). Wasserman e Faust (1994) elaboram que Redes Sociais podem ser entendidas como canais privilegiados de transferência de recursos, sejam materiais ou imateriais, capazes de dotar seus detentores de condições diferenciadas. Tiwana (2008) corrobora com essa visão ressaltando que a maioria dos estudos que relacionam redes sociais e gestão do conhecimento tem se focado nas etapas de transferência e aquisição, sugerindo que a questão da integração do conhecimento é um tema por ser explorado.

A Figura 1 representa o modelo conceitual proposto por Adler e Kwon (2009). Os autores argumentam que as relações sociais criam oportunidades para transações envolvendo capital social. A predisposição que os agentes têm em cooperar, sua motivação, é maior na presença de confiança e normas. Habilidades, definida em termos de competências e recursos, constituem-se na terceira fonte de capital de social.

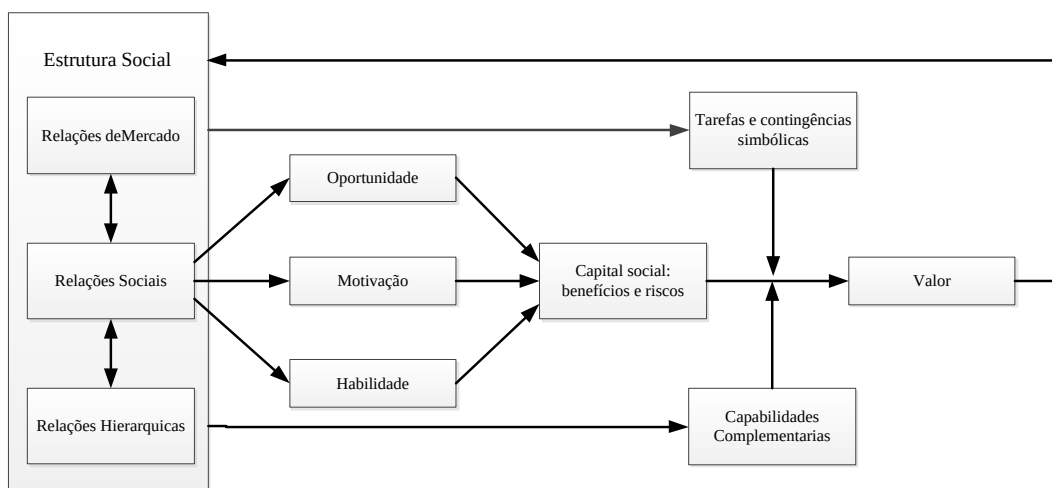


Figura 1. Modelo conceitual de capital social

Nota. Fonte: Adaptado de Adler e Kwon (2009, p. 23).

2.2.2 Imersão em redes, elos fortes e fracos.

Para Granovetter (1985) a ação intencional de indivíduos está condicionada, imersa, nas relações sociais. Ao propor a ideia de imersão ou enraizamento das atividades econômicas Granovetter (1985, p. 487) afirmava que:

Os atores não se comportam ou decidem como átomos fora de um contexto social, nem aderem de forma servil a um *script* escrito para eles pela interseção particular de categorias sociais que possam estar ocupando. Ao invés disso, suas tentativas de agir com propósito estão imersas em relações sociais concretas e móveis.

Em um trabalho anterior, Granovetter (1973) elabora que laços fortes entre indivíduos facilitam o fluxo de informação e geram redundância, e que, a seu turno, os laços fracos são fonte de diversidade e tem potencial para inovação. Para Kale *et al.* (2000) os laços fortes refletem-se em interações baseadas na confiança, reciprocidade e proximidade, sendo, portanto, favoráveis ao compartilhamento e integração de conhecimentos tácitos. Tiwana (2008), adicionalmente, elenca três razões para explicar essa propriedade dos laços fortes: fonte e receptor do conhecimento frequentemente compartilham linguagem comum; possuem visão compartilhada e senso de reciprocidade que favorecem a transmissão e integração de



conhecimento quando na presença de elementos tácitos; confiança e reciprocidade que permitem que fonte e receptor valorizem a perspectiva um do outro. Dito de outra forma, a predisposição de investir tempo e esforço no compartilhamento de conhecimento é maior na presença de relações coesas. A presença de elos fortes afeta positivamente a assistência recíproca (Hansen, 1999) e contribui para efetividade da comunicação (Dyer & Singh, 1998).

2.3 Capacidade Absortiva

Zahra & George (2002) argumentam que capacidade absorptiva representa um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos pelo qual as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento com a finalidade de criar valor. Em seu artigo seminal sobre capacidade de absorção Cohen e Levinthal (1990), sugerem que as empresas são mosaicos de indivíduos e reiteram que não podemos compreender a capacidade de absorção de uma empresa como a soma das capacidades individuais. Componentes como linguagem comum, conhecimento compartilhado e estrutura tem função importante em alavancar a capacidade de absorção. Esse mosaico ou rede de indivíduos é importante fonte de diversidade quando permitem que novas associações e enlacs sejam feitos a partir do que se está aprendendo e o do que já se sabe (Cohen & Levinthal, 1990; Tiwana, 2008).

Ironicamente, Cohen e Levinthal (1990) ao defenderem que a capacidade absorção é dependente do percurso (*Path dependence*), reforçam a importância das relações sociais como fonte de conhecimento prévio, uma vez que neste caso rotinas organizacionais e processos, muito frequentemente, ainda estão em formação, como é o caso de *startups*. Desta forma “mecanismos de integração social podem facilitar o compartilhamento e a eventual exploração (*exploitation*) de conhecimento” (Cohen & Levinthal, 1990, p. 194). Tsai (2001) reitera que o aprendizado organizacional ocorre mediante um contexto social compartilhado e que tanto a capacidade de absorção como a estrutura dos relacionamentos determinam a capacidade de inovação e o desempenho de empresas. Nesse contexto social compartilhado, encontram-se crenças e valores que se acumulam com o tempo, criando uma identidade de grupo, influenciando a interpretação coletiva da realidade (Van den Bosch, Volberda, & de Boer, 1999).

2.3.1 Dimensões da capacidade de absorção

Zahra e George (2008) propõem um modelo, Figura 2, de quatro dimensões ou capacidades para a capacidade de absorção: aquisição, assimilação, transformação e exploração.

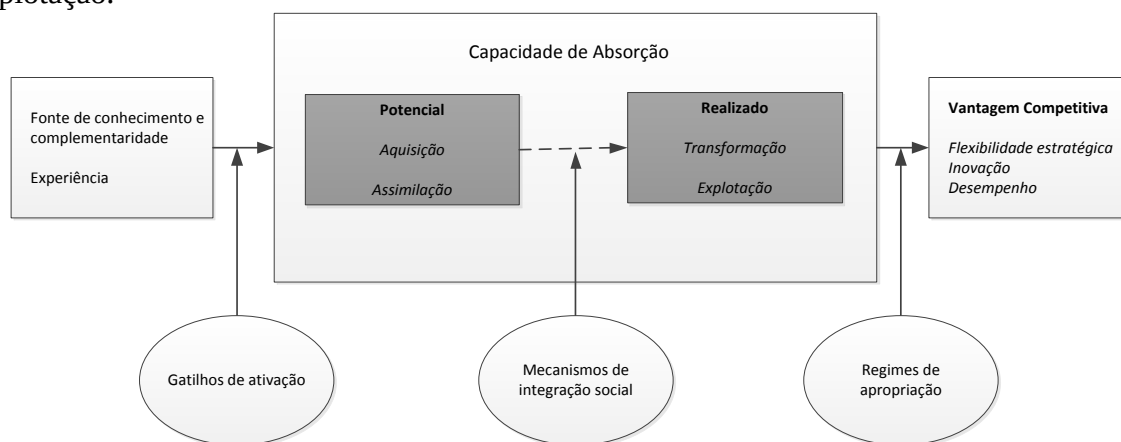


Figura 2. Modelo de capacidade de absorção

Nota. Fonte: Adaptado de Zahra & George (2002).

A dimensão de aquisição refere-se à capacidade da empresa de identificar e adquirir conhecimento externo e é dependente de conhecimento prévio acumulado. A dimensão de



assimilação, cujo objetivo é dar sentido às informações adquiridas, interpretá-las, contextualizá-las e por fim apreender. A dimensão de transformação, onde os conhecimentos novos são combinados com conhecimentos existentes dando lugar a novos conhecimentos e inovações. Finalmente, a dimensão de exploração é o *locus* em que rotinas são criadas para incorporar conhecimentos à operação das empresas, alavancando ou criando novas competências com o fim de gerar sustentabilidade (Zahra & George, 2002). Van den Bosch *et al.* (1999) elaboram que a dimensão de socialização deveria ser considerada como componente da capacidade de absorção, pois regras tácitas e amplas relacionadas à ideologia, crenças, valores e identidade de grupos afetam a percepção coletiva e a integração de novos conhecimentos. Percebendo a existências de lacunas no modelo proposto por Zahra e George, Todorova e Durisin (2007) sugeriram uma revisão do modelo abrangendo de forma geral os seguintes aspectos: resgate da dimensão de reconhecimento de valor e apropriação (Cohen & Levinthal, 1990); inclusão de mecanismos de socialização e poder de relacionamentos como fatores contingenciais do modelo; introdução de dinamismo no modelo por intermédio de um circuito de *feedback*. A Figura 3 ilustra o modelo proposto por Todorova e Durisin (2007).

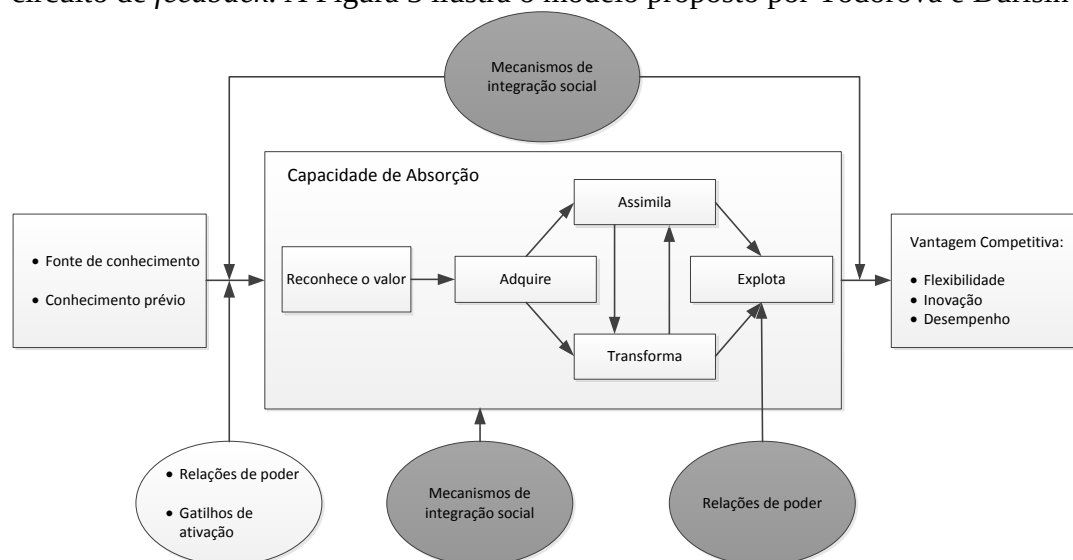


Figura 3. Modelo refinado de capacidade de absorção

Nota. Fonte: Adaptado de Todorova e Durisin (2007, p. 776).

2.4 Pressupostos de pesquisa

Sommer *et al.* (2009) argumentam que tanto o selecionismo quanto o aprendizado por tentativa e erro implicam em maiores custos, de capital e tempo, e que a opção por estes é dependente da complexidade em que atua a empresa. A complexidade refere-se ao número de variáveis que o empreendimento precisa considerar e o número de interações entre as variáveis de decisão (Simon, 1969, p. 195, apud Sommer *et al.*, 2009). Não obstante, sabe-se que na presença de elos fortes é maior a confiança e compromisso mútuo (Kale *et al.*, 2000), reforçando-se desta forma as condições para experimentação e o aprendizado. A partir dessa argumentação, são estabelecidos dois pressupostos:

Pressuposto 1: O aprendizado por tentativa e erro é moderado pela força dos elos na rede de relacionamento e está positivamente relacionado com as dimensões de aquisição e assimilação da capacidade absorptiva.

Pressuposto 2: O selecionismo é moderado pela força dos elos na rede de relacionamento e está positivamente relacionado com as dimensões de aquisição e assimilação da capacidade absorptiva.



Nee (2003, p. 24) argumentou que as instituições são “estruturas sociais que fornecem o fio condutor para ação coletiva, facilitando e organizando os interesses de atores e fazendo cumprir as relações do agente principal”. Não obstante Zolper *et al.* (2014), em seu estudo sobre redes sociais e alinhamento estratégico, defendem que os laços fortes e o capital social promovem a socialização do conhecimento tácito, individual, por meio do incentivo/reforço da troca e combinação de conhecimento.

A literatura de capital social suporta associação entre a dimensão relacional e facilidade de transferência (Tsai, 2001) e a capacidade de absorção (Tiwana, 2008). Tiwana (2008) examinou as tensões entre elos fortes e elos pontes em organizações que buscam inovação. Os autores concluem que elos pontes são fontes de inovação, mas carecem de capacidade absorptiva e que elos fortes facilitam a integração de conhecimento, pois se refletem em maior confiança nas relações e disposição de trabalhar em conjunto. Essas considerações levam à formulação de dois novos pressupostos:

Pressuposto 3: A existência de elos fortes na rede de relacionamento de *startups* está positivamente relacionada com as dimensões de transformação e exploração da capacidade absorptiva.

Pressuposto 4: A capacidade absorptiva, em ambientes de alta complexidade, está positivamente relacionada com o desempenho de *startups* quando a empresa dispõe de um *mix* de relações fortes, entre os indivíduos que a compõe, e de laços fracos com o mundo externo à empresa.

A Figura 3 apresenta o modelo conceitual proposto nesse estudo.

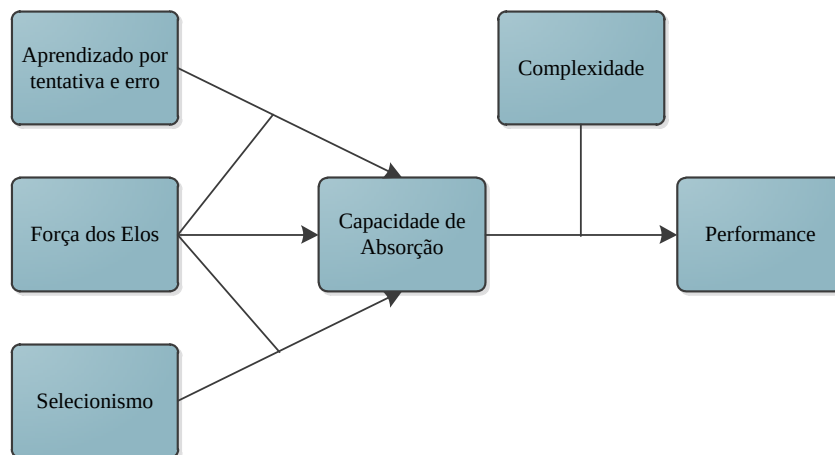


Figura 4. Modelo conceitual de pesquisa

Nota. Fonte: Elaborado pelo autor.

3 Metodologia

3.1 Tipo de pesquisa

Com o intuito de explorar o impacto da dimensão relacional do capital social de uma empresa sobre a capacidade de absorção de conhecimento em empresas startup, será adotada a concepção construtivista social ou interpretativista, dado que o objetivo do estudo é compreender um fenômeno, buscar padrões, gerar significados de forma indutiva a partir das experiências pessoais, culturais e históricas (MERRIAM, 2002; CRESWELL, 2010). A pesquisa qualitativa é a estratégia de pesquisa que faz uso da interpretação e da aproximação natural ao objeto pesquisado (Denzin, Lincoln, & Netz, 2006). Ao fazer uso deste método, o pesquisador deve posicionar e ser reflexivo ao interagir com o campo (Flick, 2009).



O procedimento que esta escolha enseja, requer o engajamento de campo com interlocutores das organizações escolhidas na intenção de coletar dados e desenvolver padrões de significados junto a estes (Flick, 2009). Os dados serão coletados por meio de entrevistas, observações e análise documental (MERRIAN, 2002).

As opções de estratégia e método se justificam em face da complexidade dos construtos e o caráter tácito e socialmente construído do fenômeno (Creswell, 2010). Desta forma, o procedimento metodológico aqui proposta tem enfoque amplo, alicerçando o estudo na compreensão do fenômeno estudado sob a ótica daqueles que o compõem (GIL, 2002).

Para Perez (2006), a pesquisa qualitativa possibilita ao pesquisador conhecer o fenômeno que está sendo estudado possibilitando que este experimente ideias e conceitos diferentes daqueles que já dispunha. O protocolo de pesquisa é apresentado nos próximos tópicos.

3.2 Participantes

A pesquisa contará com interlocutores intencionalmente selecionados, de modo que os sujeitos da enquete contribuam com diferentes visões. Os entrevistados serão empreendedores, fundadores e cofundadores, a frente de *startups* de tecnologia, na cidade de São Paulo.

3.3 Coleta de dados

A coleta de dados será realizada por intermédio de entrevistas em profundidade, mediante roteiro semiestruturado, previamente elaborado, pautado em questões abertas (Creswell, 2010; Gil, 2002). Segundo Creswell (2010) a técnica de entrevistas possui algumas vantagens em relação aos outros instrumentos de coleta: é útil quando os participantes não podem ser observados diretamente; os participantes podem fornecer informações históricas; e permite que o pesquisador controle a linha de questionamento.

Concomitantemente à realização das entrevistas, serão realizadas observações, uma vez que esta possibilita a complementação das informações fornecidas pelos entrevistados, pois – vale ressaltar – alguns aspectos transcendem à fala, sendo manifestos na atitude dos entrevistados durante a aplicação da entrevista (Creswell, 2010).

3.4 Técnica de análise de dados

O procedimento de análise dos dados visa interpretar, dar sentido aos dados (Creswell, 2010). O processo de análise ocorrerá de forma concomitante acelerando o aprendizado e redirecionando o foco para questões mais proeminentes (Gil-Flores, 1994).

Os dados serão codificados utilizando o processo de análise de conteúdo de Bardin (2004). A análise consiste em codificação de segmentos de texto em códigos que descrevem o tópico a que se referem para identificar citações relacionadas a estes conceitos. Alguns dos itens a serem explorados nas entrevistas:

- Qual a natureza dos relacionamentos da atual equipe de desenvolvimento de produtos? Qual a composição destas equipes: amigos de empreendimentos anteriores, colegas de universidade, desconhecidos?
- Fortalecer os relacionamentos da equipe é uma preocupação gerencial? Que iniciativas são realizadas com este fim?
- Como são desenvolvidas novas ideias de produtos e serviços? A partir da experimentação, tentativa e erro, ou por seleção de um conjunto de opções previamente disponíveis?



- Como você encara o erro no processo de criação de novos conhecimentos? Existe erro honesto, isto é, aquele cuja intenção era de acertar?
- Redundância de conhecimento ou diversidade, o que é mais efetivo em sua visão para o negócio?
- Quais as fontes de informações mais utilizadas para aprender sobre tecnologias e tendências?

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo foi elaborado sobre o argumento de que a componente relacional do capital social fornece o fio condutor e o contexto para as atividades de aquisição, codificação e transformação do conhecimento organizacional. De acordo com a literatura pesquisada, a capacidade de absorção se constitui no conjunto de rotinas, atividades, pelas quais as empresas exploram e exploram o conhecimento. Nessa visão, o conhecimento é construído socialmente e possui dependência de: linguagem comum, conhecimento prévio, motivação para compartilhar, confiança, estrutura de relacionamentos, entre outros. Infere-se que este mosaico de indivíduos, quando organizados em rede, constitui-se em fonte de diversidade e inovação, rompendo silos e oxigenando a criação de novos produtos e serviços.

Estudos anteriores exploraram a influência dos relacionamentos sociais, capital relacional, na criação e mortalidade de empreendimentos (Vale & Guimarães, 2010) e o papel do empreendedor como artífice de redes (Vale, Wilkinson, & Amâncio, 2008). Entretanto, a influência que os relacionamentos sociais têm sobre a absorção de conhecimento e como este se traduz em novos conhecimentos e melhor desempenho organizacional era a lacuna ao qual este artigo propõe um modelo de avaliação.

O modelo proposto deve ser investigado por pesquisas de campo com o intuito de validar se de fato a força dos relacionamentos influencia a forma como a organização aprende – por selecionismo ou por tentativa e erro – e se esta escolha também tem implicações no desempenho organizacional. Ressaltou-se ainda que a função moderadora da complexidade do ambiente também modela os relacionamentos sociais e, por conseguinte, a forma em que empresa aprende. O recorte escolhido para pesquisa de campo parte da investigação de empresas *Startups* dado que, por definição, são empreendimentos dedicados à experimentação, adaptação e imprevisibilidade.

Os achados de campo podem colaborar para que empresas tradicionais da economia possam: identificar os tipos de aprendizado que seu ambiente e relacionamentos sociais propiciam; compreender como diversificar as fontes de conhecimento; entender como integrar e reter novos aprendizados gerados.

O modelo proposto não considera as demais dimensões do capital social – estrutura dos relacionamentos e cognitiva – e isto se impõe como uma limitação que precisa ser mais bem compreendida. Estudos futuros podem ainda explorar qual a relação entre a estabilidade dos relacionamentos sociais e a inércia organizacional, isto é, quando a empresa é refém de passado e não mais consegue se adaptar a mudanças ambientais. Não obstante, é importante refletir qual o efeito que essa componente relacional do capital social tem sobre o que é lembrado e o que esquecido na organização, isto é, sua memória organizacional.



4 Referências

- Ades, C., & Fazzio, B. (2013). Coworking e crowdsourcing: como modelos de negócios Inovadores influenciam no desenvolvimento de start-ups. *XVI SEMEAD*, 1–15.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2009). SOCIAL CAPITAL : PROSPECTS FOR A NEW CONCEPT University of Southern California, 27(1), 17–40.
- Ahuja, G. (2000). Collaboration networks, structural holes, and innovation: A longitudinal study. *Administrative Science Quarterly*, 45(3), 425–455. doi:Doi 10.2307/2667105
- Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3^a. Lisboa: Edições, 70.
- Berger, P. L., & Luckmann, T. (2003). *A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento*. Vozes Petrópolis.
- Bourdieu, P. (1980). Le capital social. *Actes de La Recherche En Sciences Sociales*, 31(1), 2–3. Retrieved from http://www.persee.fr/web/revues/home/prescript/article/arss_0335-5322_1980_num_31_1_2069
- Brigidi, G. M. (2009). *Criação de conhecimento em empresas start-up de alta tecnologia*. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.
- Brokaw, L. (1991). The truth about start-ups.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation. *Science*, 35(1), 128–152. doi:10.2307/2393553
- Coleman, J. S. (1994). *Foundations of Social Theory*. Belknap Press of Harvard University Press. Retrieved from <https://books.google.co.uk/books?id=a4DI8tiX4b8C>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa-3*. Penso Editora.
- Denzin, N. K., Lincoln, Y. S., & Netz, S. R. (2006). O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The Relational Vire: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
- Flick, U. (2009). *An introduction to qualitative research*. Sage.
- Gil, A. C. (2002). Como elaborar projetos de pesquisa. *São Paulo*, 5, 61.
- Gil-Flores, J. (1994). *Análisis de datos cualitativos: aplicaciones a la investigación educativa*. Promociones y Publicaciones Universitarias, PPU.



Granovetter. (1973). The Strength of Weak Ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360. doi:10.1086/225469

Granovetter, M. (1985). Economic-action and social-structure - the problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510. doi:Doi 10.1086/228311

Hansen, M. T. (1999). Threshold effects in non-dynamic panels: Estimation, testing, and inference. *Administrative Science Quarterly*, 44(1), 82–111.

Kale, P., Singh, H., & Perlmutter, H. (2000). Learning and protection of proprietary assets in strategic alliances: Building relational capital. *Strategic Management Journal*, 21(3), 217–237. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<217::AID-SMJ95>3.0.CO;2-Y

Karra, N., Phillips, N., & Tracey, P. (2008). Building the Born Global Firm. Developing Entrepreneurial Capabilities for International New Venture Success. *Long Range Planning*, 41(4), 440–458. doi:10.1016/j.lrp.2008.05.002

Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the Firm, Combinative Capabilities, and the Replication of Technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397. doi:10.1287/orsc.3.3.383

Matusik, S. F., & Heeley, M. B. (2005). Absorptive Capacity in the Software Industry: Identifying Dimensions That Affect Knowledge and Knowledge Creation Activities. *Journal of Management*, 31(4), 549–572. doi:10.1177/0149206304272293

Mcgrath, R. G., & Macmillan, I. C. (1995). Discovery driven planning. *Harvard Business Review*, 73(4), 44–54. Retrieved from http://ritamcgrath.com/ee/images/uploads/Discovery_Driven_Planning.pdf

Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital and the Organizational Advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266. doi:10.5465/AMR.1998.533225

Portes, A. (1998). Social Capital: Its Origins and Applications in Modern Sociology. *Annual Review of Sociology*, 24(1), 1–24. doi:10.1146/annurev.soc.24.1.1

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Publishing Group. Retrieved from <https://books.google.com.br/books?id=tvfyz-4JILwC>

Rowlinson, M., Booth, C., Clark, P., Delahaye, A., & Procter, S. (2010). Social remembering and organizational memory, (Bernstein 2004). doi:10.1177/0170840609347056

Sommer, S. C., Loch, C. H., & Dong, J. (2009). Managing Complexity and Unforeseeable Uncertainty in Startup Companies: An Empirical Study. *Organization Science*, 20(1), 118–133. doi:10.1287/orsc.1080.0369

Tiwana, A. (2008). Do bridging ties complement strong ties? An empirical examination of alliance ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 29(3), 251–272. doi:10.1002/smj.666



Todorova, G., & Durisin, B. (2007). NOTE ABSORPTIVE CAPACITY : VALUING A, 32(3), 774–786.

Tsai, W. (2001). Knowledge Transfer in Intraorganizational Networks : Effects of Network Position and Absorptive Capacity on Business Unit Innovation and Performance Wenpin Tsai KNOWLEDGE TRANSFER IN INTRAORGANIZATIONAL NETWORKS : EFFECTS OF NETWORK POSITION AND ABSORPTIV. *The Academy of Management Journal*, 44(5), 996–1004. doi:10.2307/3069443

Vale, G. M. V., & Guimarães, L. (2010). Redes Sociais na Criação e Mortalidade de empresas. *RAE- Eletronica*, 50(3), 325–338.

Vale, G. M. V., Wilkinson, J., & Amâncio, R. (2008). Empreendedorismo, inovação e redes: uma nova abordagem. *RAE- Eletronica*, 7(1).

Van den Bosch, F. a. J., Volberda, H. W., & de Boer, M. (1999). Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551–568. doi:10.1287/orsc.10.5.551

Wasserman, S., & Faust, K. (1994). *Social network analysis: Methods and applications* (Vol. 8). Cambridge university press.

Watts, D. J. (2004). *Six degrees: The science of a connected age*. WW Norton & Company.

Zahra, S. A. ., & George, G. (2002). Absorptive Capacity : A Review , Reconceptualization, and Extension. *The Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.

Zerubavel, E. (1996). Social memories: Steps to a sociology of the past. *Qualitative Sociology*, 19(3), 283–299. doi:10.1007/BF02393273

Zolper, K., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2014). The effect of social network structures at the business/IT interface on IT application change effectiveness. *Journal of Information Technology*, 29(2), 148–169. doi:10.1057/jit.2014.6