

**UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

EDUARDO SOSA FILHO

**A RELAÇÃO DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COM A CAPACIDADE DE
INOVAÇÃO MODERADA PELO CAPITAL SOCIAL INTERORGANIZACIONAL NA
VISÃO DE GESTORAS DE INVESTIMENTOS NO BRASIL**

São Paulo

2023

EDUARDO SOSA FILHO

**A RELAÇÃO DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COM A CAPACIDADE DE
INOVAÇÃO MODERADA PELO CAPITAL SOCIAL INTERORGANIZACIONAL NA
VISÃO DE GESTORAS DE INVESTIMENTOS NO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção
do título de Doutor em Administração de Empresas.
Linha de Pesquisa: Conhecimento, Estratégia e
Inovação

Orientador: Prof. Dr. Gilberto Perez
Coorientador: Prof. Dr. Silvio Popadiuk

São Paulo

2023

Elaborado pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da Mackenzie
com os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

S715r Sosa Filho, Eduardo.
A relação da capacidade de absorção com a capacidade de
inovação moderada pelo capital social interorganizacional na visão de
gestoras de investimentos no Brasil : [recurso eletrônico] / Eduardo
Sosa Filho.
4500 KB ; il.

Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - Universidade
Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2023.
Orientador(a): Prof(a). Dr(a). Gilberto Perez.
Coorientador(a): Prof(a). Dr(a). Silvio Popadiuk.
Referências Bibliográficas: f. 133-144.

1. Capacidade De Absorção Potencial; Capacidade De Absorção
Realizada; Capacidade De Inovação; Capital Social
Interorganizacional. I. Perez, Gilberto, *orientador(a)*. II. Popadiuk,
Silvio, *coorientador(a)*. III. Título.

Bibliotecário(a) Responsável: Jaqueline Bay Inácio Duarte - CRB 8/9509

EDUARDO SOSA FILHO

**A RELAÇÃO DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO COM A CAPACIDADE DE
INOVAÇÃO MODERADA PELO CAPITAL SOCIAL INTERORGANIZACIONAL NA
VISÃO DE GESTORAS DE INVESTIMENTOS NO BRASIL**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em
Administração de Empresas da Universidade
Presbiteriana Mackenzie, como requisito à obtenção
do título de Doutor em Administração de Empresas.
Linha de Pesquisa: Conhecimento, Estratégia e
Inovação

Aprovado em 04 de dezembro de 2023.

BANCA EXAMINADORA

Documento assinado digitalmente



GILBERTO PEREZ

Data: 04/12/2023 12:58:22-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Gilberto Perez

Documento assinado digitalmente



SILVIO POPADIUK

Data: 04/12/2023 13:53:50-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Silvio Popadiuk

(Co-Orientador)

Documento assinado digitalmente



DIMARIA SILVA E MEIRELLES

Data: 05/12/2023 16:00:24-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Pro

Documento assinado digitalmente



ADILSON ADERITO DA SILVA

Data: 05/12/2023 14:51:35-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Adilson Aderito da Silva

Documento assinado digitalmente



DIRCEU DA SILVA

Data: 05/12/2023 10:34:26-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Dirceu da Silva

Documento assinado digitalmente



LUIS HERNAN CONTRERAS PINOCHET

Data: 04/12/2023 17:54:26-0300

Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Prof. Dr. Luis Hernan Contreras Pinochet

AGRADECIMENTOS

A Deus, que me permite escolher, recolher, eleger, atrair, buscar, expulsar, modificar tudo que rodeia a minha existência. Que para minha realização, me concedeu escolher meus professores do PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie, meu orientador Prof. Gilberto Perez e meu coorientador Prof. Silvio Popadiuk, amigos, almas que atraí com a minha própria afinidade, mantendo meu destino constantemente sob meu controle. Deus, que permite que meus pensamentos e vontades sejam chave dos meus atos e das minhas atitudes, fontes de atração e repulsão na minha jornada terrena. Deus, que me permite analisar e observar, mantendo a mudança nas minhas mãos, na busca do bem.

À minha esposa, Priscila Sasaki Sosa, pelo apoio incondicional ao longo desta jornada terrena. Seu suporte foi fundamental, mais uma vez.

À minha filha, Marilia Sasaki Sosa, pelo incentivo constante, em todas as minhas escolhas.

RESUMO

O dinamismo e a complexidade do ambiente organizacional, em diferentes setores da economia, suportam a discussão sobre o conhecimento e sua relevância para a inovação. Entre estes setores, destaca-se o das gestoras de investimentos no Brasil. Estas empresas praticam atividade de caráter predominantemente intelectual, integram um dos sete maiores mercados globais e respondem pela gestão de mais R\$ 7 trilhões de recursos de investidores alocados em fundos de investimentos. Dada a relevância do setor, com esta tese tem-se como objetivo analisar no âmbito das gestoras de investimentos, a partir de um modelo proposto, o efeito do capital social na perspectiva interorganizacional e das capacidades de absorção potencial e realizada para explicar a capacidade de inovação, e o efeito moderador do capital social interorganizacional na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação. Para chegar a esse modelo foram definidos como objetivos: i) analisar e compreender a atividade de gestão de investimentos à luz dos temas da pesquisa; ii) propor e testar o modelo teórico e empírico de integração entre os construtos; iii) avaliar a intensidade da relação entre os construtos para delimitar este modelo. O percurso metodológico envolveu duas etapas integradas em uma abordagem de métodos mistos. Na primeira, adotou-se uma abordagem qualitativa, com base na realização de seis entrevistas em profundidade com representantes de diferentes gestoras, segundo um roteiro estruturado. A partir da análise dos dados, valendo-se da técnica de análise de conteúdo foi possível compreender a atividade de gestão de investimentos à luz dos temas da pesquisa. A segunda etapa seguiu uma abordagem quantitativa, testando-se oito hipóteses fundamentadas no referencial teórico. Esta etapa incluiu a validação de conteúdo e de face sob o ponto de vista de oito especialistas, seguida da aplicação de uma primeira amostragem com 77 respondentes para limpeza e ajustes da escala. Na sequência, procedeu-se uma segunda amostragem, com base em um *survey*, com 250 profissionais de gestoras de investimentos, submetida a avaliação de validação e confiabilidades, a partir de análises fatoriais. Por conseguinte, baseado em análises envolvendo Modelagem de Equações Estruturais e no *software* Smart-PLS4®, foram analisadas as relações entre os construtos da pesquisa. Os resultados indicam que a capacidade de absorção potencial, embora necessária, não é suficiente para transformar e explorar o conhecimento adquirido e assimilado externamente, em capacidade de inovação. Destaca-se também o efeito positivo da capacidade de absorção realizada para capacidade de inovação, ao mesmo tempo, confirma-se o efeito mediador total da capacidade de absorção realizada sobre o efeito da capacidade de absorção potencial para capacidade inovação. Um outro resultado da pesquisa indica que gestoras com laços de rede fortes e recorrentes e que estabelecem relações de confiança com os demais agentes de sua rede externa, fortalecem a capacidade de absorção realizada para capacidade de inovação. A contribuição teórica desta tese repousa principalmente na proposição do modelo das capacidades absorptivas para capacidade de inovação moderadas pelo capital social. Ainda, esta tese contribui para os estudos da capacidade de inovação, tema que motiva pesquisadores ao redor do mundo, bem como atende ao chamado de diferentes autores que alertam para a necessidade de investigação do tema em relação ao capital social. Ademais, essa pesquisa permite que os gestores das empresas do campo deste estudo conheçam melhor a relação das diferentes dimensões da capacidade de absorção de conhecimento para as atividades da capacidade inovação e a relevância das relações externas do capital social, permitindo a definição de estratégias de investimentos para a manutenção ou aprimoramento dessas relações.

Palavras-chave: capacidade de absorção potencial; capacidade de absorção realizada; capacidade de inovação; capital social interorganizacional.

ABSTRACT

The dynamism and complexity of the organizational environment in different sectors of the economy support the discussion about knowledge and its relevance for innovation. Among these sectors, investment managers in Brazil stands out. These companies practice predominantly intellectual activity, are part of one of the seven largest global markets, and are responsible for managing more than R\$ 7 trillion of investor resources allocated to investment funds. Given the relevance of the sector, this thesis aimed to analyze in the context of investment managers, based on a proposed model, the effect of social capital in the interorganizational perspective and the potential and realized absorptive capacities to explain the innovation capacity, and the moderating effect of interorganizational social capital in the relationship between absorptive capacities and innovation capacity. To achieve at this model, the following objectives were defined: i) to analyze and understand the investment management activity in light of the research themes; ii) to propose and test the theoretical and empirical model of integration between the constructs; iii) to evaluate the intensity of the relationship between the constructs to delimit this model. The methodological path involved two steps integrated into a mixed-methods approach. In the first, a qualitative approach was adopted, based on six in-depth interviews with representatives of different managers, based on a structured script. From the analysis of the data, using the content analysis, it was possible to understand the activity of investment management considering the research themes. The second stage followed a quantitative approach, evaluating eight hypotheses elaborated based on the theoretical framework. This stage included validating content and face from the point of view of eight specialists and the application of a first sample with 77 respondents for cleaning and adjusting the scale. Subsequently, a second sampling was conducted, based on a *survey*, with 250 professionals from investment managers, submitted to validation and reliability evaluation based on factor analyses. Therefore, the relationships between the constructs were analyzed based on analyses involving Structural Equation Modeling and Smart-PLS4®. The research results indicate that the potential absorptive capacity, although necessary, is insufficient to transform and exploit the knowledge acquired and assimilated externally into innovation capacity. The positive effect of realized absorptive capacity on innovation capacity is also highlighted; simultaneously at the same time, the total mediating effect of realized absorptive capacity on the effect of potential absorptive capacity on innovation capacity is confirmed. Another result of the research indicates that managers with strong and recurrent network ties who establish relationships of trust with the other agents of their external network strengthen the absorptive capacity conducted for innovation capacity. The theoretical contribution of this thesis rests mainly on the proposition of the model of absorptive capacities for innovation capacity moderated by social capital. In addition, this thesis contributes to the studies of innovation capacity. This theme motivates researchers worldwide and responds to the call of different authors who warn of the need to investigate the subject in relation of social capital. In addition, this research allows the managers of the companies in the field of this study to know better the relationship between the different dimensions of the capacity to absorb knowledge for the activities of the innovation capacity and the relevance of the external relations of the social capital, allowing the definition of investment strategies for the maintenance or improvement of these relationships.

Keywords: potential absorptive capacity; realized absorptive capacity; innovativeness; external social capital.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo da estrutura do projeto de tese de métodos mistos sequencial exploratória.	21
Figura 2 - Modelo de capacidade de absorção	27
Figura 3 - Modelo do capital social na criação de capital intelectual	44
Figura 4 - Modelo da relação entre capacidade de absorção potencial e relacional para capacidade de inovação moderada pelo capital social e variáveis controle	58
Figura 5 - Fluxo da jornada da abordagem de métodos mistos da pesquisa	60
Figura 6 - Fluxo de atividades da análise de conteúdo da etapa qualitativa da pesquisa	65
Figura 7 - Relação das dez maiores gestoras de investimentos por AUM, conforme <i>ranking</i> ANBIMA	67
Figura 8 - Exemplo de resultado da pesquisa empresa, pessoas da ferramenta de mídia social LinkedIn®	68
Figura 9 - Cálculo com base no <i>software</i> G*Power 3.0.3	70
Figura 10 - Convite para participação na coleta de dados com base na ferramenta de mídia social LinkedIn®	71
Figura 11 - Exemplo de dois itens/variáveis mensuráveis/questões do instrumento de coleta	73
Figura 12 - Processo de construção do instrumento de coleta da tese.....	75
Figura 13 - Esquema teórico decorrente das 4 categorias da etapa qualitativa da pesquisa ...	90
Figura 14 - Modelo de mensuração com variáveis de primeira e segunda ordem	96
Figura 15 - Variáveis controle do modelo de mensuração	107
Figura 16 - Modelo de mensuração das capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação, com as relações moderadas pelo capital social interorganizacional	111
Figura 17 - Modelo das cargas fatoriais das variáveis de primeira ordem das dimensões cognitiva, relacional e estrutural do capital social.....	114
Figura 18 - Índices de interação do efeito moderador de SOCEX entre PACAP e RACAP, entre PACAP e CAPIN e entre RACAP e CAPIN.....	115
Figura 19 - Gráfico de inclinação simples da relação moderadora de SOCEX na relação PACAP para RACAP	116
Figura 20 - Cargas de interação das variáveis de controle HEAD e DINAM entre RACAP e CAPIN	120
Figura 21 - Modelo das capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação moderado pelo capital social interorganizacional em gestoras de investimentos ...	128

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Definições e dimensões da capacidade de absorção	26
Quadro 2 - Subgrupos, dimensões e definições da capacidade de absorção potencial e da capacidade de absorção realizada	28
Quadro 3 - Pressupostos da capacidade de inovação	30
Quadro 4 - Atividades e dimensões da capacidade de inovação	32
Quadro 5 - Pressupostos do capital social	38
Quadro 6 - Fatores determinantes da dimensão estrutural do capital social	46
Quadro 7 - Construtos, autores e respectivos conceitos e definições, alicerces da pesquisa ..	50
Quadro 8 - Critérios de qualidade de escolha de categorias	65
Quadro 9 - Composição da amostra qualitativa	79
Quadro 10 - Categorias identificadas	81
Quadro 11 - Perfil dos respondentes da pesquisa quantitativa	105
Quadro 12 - Resultados das hipóteses da pesquisa	122

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Cargas cruzadas dos itens das variáveis de primeira ordem do modelo de mensuração	97
Tabela 2 - Matriz de correlação das variáveis latentes de primeira ordem	99
Tabela 3 - Resultados consolidados do modelo de mensuração reflexiva da etapa testagem piloto	100
Tabela 4 - Médias semanais das respostas dos itens CSE2; CSR2; CSC2; PAQ2; PAS2; RTR2; REX2; IPD2; IMK2; IPC2; IOC2	104
Tabela 5 - Matriz de correlação das variáveis latentes de primeira ordem	108
Tabela 6 - Matriz de correlação das variáveis latentes do modelo estrutural	109
Tabela 7 - Matriz de correlação das variáveis latentes do modelo estrutural	112
Tabela 8 - Análise dos efeitos diretos e indiretos da mediação de RACAP na relação PACAP para CAPIN	113
Tabela 9 - Análise da validade convergente, confiabilidade e validade discriminante do moderador SOCEX	115
Tabela 10 - Significância das cargas de interação de SOCEX como variável moderadora ..	118
Tabela 11 - Significância das cargas de interação das variáveis de controle HEAD e DINAM	121

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AC	Análise de Conteúdo
AFC	Análise Fatorial Confirmatória
ANBIMA	Associação Brasileira das Entidades dos Mercados Financeiro e de Capitais
AUM	<i>Assets Under Management</i>
C	Categorias
CAPIN	Capacidade de Inovação
FGV	Fundação Getúlio Vargas
HTMT	<i>Heterotrait-Monotrait</i>
ISO	<i>International Organization for Standardization</i>
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
PACAP	Capacidade de Absorção Potencial
PLS-SEM	Modelagem de Equações Estruturais de Mínimos Quadrados Parciais
RACAP	Capacidade de Absorção Realizada
SEM	Modelagem de Equações Estruturais
SOCEX	Capital Social Interorganizacional
UR	Unidade de Registro
US	Unidade de Significado

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES E JUSTIFICATIVAS.....	15
1.1.1 O Contexto das Gestoras de Investimentos no Brasil	15
1.1.2 Por que estudar as Capacidades de Absorção Potencial e Realizada?	15
1.1.3 Por que estudar a Capacidade de Inovação?	17
1.1.4 Por que estudar o Capital Social na perspectiva Interorganizacional?	17
1.2 PROPÓSITO DA TESE	18
1.3 BASES FILOSÓFICAS E TEÓRICAS	20
1.4 ESTRUTURA DA TESE	21
2 REFERENCIAL TEÓRICO	23
2.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO.....	23
2.1.1 Dimensões da Capacidade de Absorção	24
2.1.2 A Capacidade de Absorção Potencial e a Capacidade de Absorção Realizada	27
2.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO.....	29
2.2.1 Pressupostos da Capacidade de Inovação	30
2.2.2 Dimensões da Capacidade de Inovação	31
2.2.2.1 <i>Inovação de Produto</i>	34
2.2.2.2 <i>Inovação de Processo</i>	34
2.2.2.3 <i>Inovação Organizacional</i>	35
2.2.2.4 <i>Inovação de Marketing</i>	36
2.3 CAPITAL SOCIAL.....	37
2.3.1 Pressupostos do Capital Social	38
2.3.2 Fatores de Desenvolvimento do Capital Social	40
2.3.3 Perspectiva Intraorganizacional do Capital Social	41
2.3.4 Perspectiva Interorganizacional do Capital Social	41
2.3.5 Perspectiva Mista do Capital Social	42
2.3.6 Dimensões do Capital Social	43
2.3.6.1 <i>Capital Social Estrutural</i>	45
2.3.6.2 <i>Capital Social Cognitivo</i>	47
2.3.6.3 <i>Capital Social Relacional</i>	48
2.4 VÍNCULO TEÓRICO ENTRE OS CONSTRUTOS DA PESQUISA E HIPÓTESES DO ESTUDO	49
2.4.1 Capital Social Interorganizacional e Capacidade de Inovação	50
2.4.2 As Capacidade Absortivas para Capacidade de Inovação	52
2.4.2.1 <i>Capacidade de Absorção Potencial e Capacidade de Inovação</i>	52
2.4.2.2 <i>Capacidade de Absorção Realizada do Conhecimento e Capacidade de Inovação</i>	53
2.4.3 Capital Social Interorganizacional como Variável Moderadora da relação entre as Capacidades de Absorção Potencial e Realizada do Conhecimento e a Capacidade de Inovação	54
2.4.4 O impacto da Senioridade dos Gestores, do Tamanho da Gestora e da Dinâmica da Gestão de Investimentos na Capacidade de Absorção Realizada e na Capacidade de Inovação	56
2.4.5 Modelo Conceitual do Vínculo Teórico entre os Construtos da Pesquisa	57
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	60
3.1 ETAPA QUALITATIVA	61
3.1.1 Procedimentos de Coleta	62

3.1.2	Procedimentos de Registro de Dados.....	63
3.1.3	Procedimentos de Análise de Dados.....	64
3.2	ETAPA QUANTITATIVA	65
3.2.1	Projeto de Levantamento.....	66
3.2.2	População e Amostra.....	66
3.2.2.1	População da Pesquisa	67
3.2.2.2	Projeto de Amostragem e Tipo de Amostragem	68
3.2.2.3	Determinação do Tamanho da Amostra e Análise de Poder	69
3.2.3	Instrumentação de Coleta de Dados	72
3.2.4	Variáveis de Controle.....	77
3.2.5	Procedimentos de Análise de Dados.....	78
4	RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA	79
4.1	CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	79
4.2	UNIDADES DE REGISTRO E UNIDADES DE SIGNIFICADO	80
4.3	FORMAÇÃO DAS CATEGORIAS	81
4.4	CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ETAPA QUALITATIVA	89
5	RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA	94
5.1	TESTAGEM PILOTO PARA APRIMORAMENTO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO	94
5.1.1	Validação de Tradução, de Conteúdo e de Face das Variáveis Observáveis ...	94
5.1.2	Análise de Dados, <i>Missing Values</i> e <i>Outliers</i>	95
5.1.3	Análise Fatorial Confirmatória.....	95
5.1.4	Ajustes da Fase Quantitativa da Testagem Piloto	98
5.1.5	Resultados da última etapa de Avaliação da Mensuração da Testagem Piloto	99
5.1.6	Conclusões da Testagem Piloto	102
5.2	ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA FINAL DA PESQUISA QUANTITATIVA	103
5.2.1	Análise de Viés, <i>Missing Values</i> e <i>Outliers</i>	103
5.2.2	Análises Descritivas	104
5.2.3	Variáveis de Controle do Modelo.....	106
5.2.4	Avaliação do Modelo de Mensuração	108
5.2.5	Avaliação do Modelo Estrutural	109
5.2.6	Análise da Mediação de RACAP na relação PACAP para CAPIN.....	112
5.2.7	O efeito da Moderação de SOCEX nas relações entre PACAP e RACAP, PACAP e CAPIN, e RACAP e CAPIN	113
5.2.8	O Efeito das Variáveis de Controle Mantidas no Modelo Final.....	119
5.3	RESULTADOS DA ETAPA FINAL DA PESQUISA QUANTITATIVA.....	121
6	CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ETAPAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA DA PESQUISA	124
7	CONCLUSÃO.....	126
7.1	REVISITANDO OS OBJETIVO E A PROPOSIÇÃO DO MODELO FINAL DA PESQUISA	126
7.2	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS	129
7.3	IMPLICAÇÕES PRÁTICAS	130
7.4	LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE ESTUDOS FUTUROS	131
7.5	REFLEXÕES FINAIS.....	131
	REFERÊNCIAS.....	133
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA ETAPA 1 - QUALITATIVA.....	145

APÊNDICE B – INSTRUMENTO DE COLETA DA ETAPA 2 - QUANTITATIVA..	148
APÊNDICE C – DADOS ESTATÍSTICOS DESCRITIVOS DA ETAPA 2 - QUANTITATIVA.....	154
APÊNDICE D – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DA ETAPA 1 - QUALITATIVA.....	155
APÊNDICE E – TABELA DE CRITÉRIO DE PARADA DOS DADOS DA TESTAGEM PILOTO DA ETAPA 2 - QUANTITATIVA	156
APÊNDICE F – MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS DOS ITENS/VARIÁVEIS OBSERVÁVEIS DA ETAPA 2 - QUANTITATIVA	157
APÊNDICE G – TABELA DOS DADOS HTMT E FORNELL-LARCHER DA TESTAGEM PILOTO DA ETAPA 2 - QUANTITATIVA.....	159
APÊNDICE H – TABELA DE PERCENTIL DOS INTERVALOS DE CONFIANÇA HTMT DOS DADOS FINAIS DA TESTAGEM PILOTO DA ETAPA 2 - QUANTITATIVA.....	160
APÊNDICE I – TABELA DOS DADOS HTMT FINAIS DAS VARIÁVEIS LATENTES DE 1ª E 2ª ORDEM DA ETAPA 2 – QUANTITATIVA	161

1 INTRODUÇÃO

O dinamismo e a complexidade do ambiente organizacional, em diferentes setores da economia, permanecem presentes no século XXI e suportam a discussão sobre o conhecimento e sua relevância para a inovação. Nesse contexto, destaca-se o setor das gestoras de investimentos, responsável pela administração de mais de R\$7,7 trilhões de recursos de investidores alocados em fundos de investimentos (ANBIMA, 2023). Essas empresas, no exercício de suas rotinas, segundo a *International Organization for Standardization* (ISO) (2014), praticam atividade de caráter predominantemente intelectual, para obtenção do desempenho esperado, com base nos esforços coordenados de suas equipes de gestão, no gerenciamento de riscos, no equilíbrio de custos e na busca de oportunidades para valorização dos ativos sob sua gestão.

A atividade de gestão de investimentos, como disciplina de conhecimento intensivo, integra informações de diferentes ativos de inúmeras fontes externas à empresa (Chang *et al.*, 2022). Por consequência, as gestoras de investimentos dependem do conhecimento como recurso valioso para inovar em suas estratégias, fazendo frente ao mercado em transformação (Nonaka; Toyama; Konno, 2000). Sob uma perspectiva teórica, para acessar esse conhecimento e desenvolver a capacidade de inovação (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020), na busca de superação em relação aos desafios impostos pelo mercado, as gestoras de investimentos podem se valer do desenvolvimento de sua capacidade de absorção e de seu capital social interorganizacional.

O desenvolvimento da capacidade de absorção do conhecimento (Cohen; Levinthal, 1990), engloba as dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento para inovação (Zahra; George, 2002; Miroshnychenko *et al.*, 2021). O capital social, em especial o interorganizacional, externo à fronteira da empresa (Nahapiet; Ghoshal, 1998), integra as normas compartilhadas pelos valores e atitudes em relação aos agentes externos à gestora, a confiança e cooperação, a força e frequência de interação entre a empresa e os demais agentes de sua rede de relacionamento (Granovetter, 1992).

No Brasil, o setor das gestoras de investimentos representa ao sétimo maior mercado de gestão de investimentos do planeta (FGV, 2022). O setor, que trabalha com o conhecimento como fonte primária (Chang *et al.*, 2022), encontra-se imerso em um dos cenários mais desafiadores dos últimos anos, com o crescimento da concorrência, somado aos ajustes macroeconômicos no plano nacional, a elevação contínua da taxa de juros, a retração no cenário local e a incerteza em relação à economia internacional (FGV, 2022).

Portanto, dada à relevância desse setor, optou-se por investigar, valendo-se desta pesquisa, as gestoras de investimentos no Brasil, analisando empiricamente como o capital social externo destas empresas desenvolve capacidade de inovação, e como as gestoras adquirem, assimilam, transformam e exploram o conhecimento para desenvolver capacidade de inovação, além de investigar como a relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação se comporta com a presença ou ausência de laços de rede externa.

No referencial teórico, percebe-se a relevância da capacidade de absorção para a capacidade de inovação em diferentes setores e segmentos, como das pequenas e médias empresas e empresas do setor de tecnologia e *startups* (Limaj; Bernroider, 2019; Sancho-Zamora *et al.*, 2021; Elidjen *et al.*, 2022), bem como a presença do capital social para inovação, nos setores de biotecnologia e manufatura (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2017; Presutti; Cappiello; Johanson, 2022). Porém, são escassas as pesquisas em empresas do setor financeiro, em especial as gestoras de investimentos. De acordo com diferentes autores (Pérez-Luño *et al.*, 2011; Limaj; Bernroider, 2019; Miroshnychenko *et al.*, 2021), torna-se necessário ampliar o estudo da capacidade de absorção do conhecimento, com o propósito de assimilar os efeitos do capital social para capacidade de inovação (Lawson; Samson, 2001), fundamental para o aproveitamento de oportunidades e superação de desafios em relação aos seus concorrentes (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020).

Diante desse cenário, desenvolve-se, nesta tese, uma pesquisa da relação direta entre o capital social interorganizacional e a capacidade de inovação, e das capacidades de absorção potencial e realizada para capacidade de inovação no contexto das gestoras de investimentos no Brasil, observando o efeito moderador do capital social externo na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação. Como propósito desta pesquisa de métodos mistos sequencial exploratório (Creswell; Clark, 2013), considerando que a abordagem qualitativa está inserida como método secundário no âmbito da abordagem primária quantitativa (Creswell; Creswell, 2021), explora-se as visões dos gestores de investimentos em relação ao fenômeno do estudo para desenvolver e testar um modelo de abordagem teórico-empírica relacionando os construtos da tese.

Nas próximas seções, apresentam-se a contextualização, as justificativas e o propósito desta pesquisa, as bases filosóficas e os argumentos defendidos nesta tese, com intuito de permitir melhor compreensão das escolhas adotadas para este estudo em relação ao campo e aos temas de pesquisa.

1.1 CONTEXTUALIZAÇÕES E JUSTIFICATIVAS

1.1.1 O Contexto das Gestoras de Investimentos no Brasil

A atividade de gestão de fundos de investimentos representa mundialmente a forma mais popular de investimento (Chang *et al.*, 2022). Não obstante, em nível global, essa atividade remonte ao século XVIII, no Brasil, somente em 1952 surgiu o fundo pioneiro chamado Valéria Primeira, do grupo Deltec (Schimidt; Alves, 2018). De 1952 até 2023, o número de gestoras de investimentos cresceu significativamente e o mercado abarca 953 empresas que, somadas, administram mais de 15 mil fundos de investimentos (ANBIMA, 2023).

Essa atividade de gestão de recursos de terceiros se beneficia de diferentes disciplinas, como administração, economia, matemática, estatística, contabilidade, entre outras ciências sociais e exatas e encontra-se inserida em contexto de conhecimento intensivo, motivado pela necessidade constante de aprimoramento (Fang *et al.*, 2022). Com base na ISO (2014), trata-se de uma atividade predominantemente de natureza intelectual, exercida por profissionais qualificados que atuam na obtenção do desempenho esperado para valorização dos ativos sob gestão.

No entanto, apesar da relevância desse setor do mercado e dos aspectos sociais relacionais à sua atividade, conforme referencial teórico, ainda há poucas pesquisas sobre esse contexto. Dessa forma, considera-se o desafio de estudar as gestoras de investimentos, tendo em vista que: i) para funcionários públicos de autarquias e empresas autorreguladoras do setor, a pesquisa propicia uma visão com informações fundamentais para equilibrar o conjunto regulatório da indústria de fundos de investimentos, mantendo o ambiente de negócios estável e atrativo para as gestoras participantes; ii) para os gestores privados, oferece-se a oportunidade de formular as estratégias, levando em consideração a capacidade de absorção do conhecimento que permita inovar na oferta de seus fundos de investimentos e estimular a presença de laços de rede, da configuração da rede e do padrão de ligações em termos de densidade, conectividade e hierarquia, para fortalecer essa relação.

1.1.2 Por que estudar as Capacidades de Absorção Potencial e Realizada?

A capacidade de absorção do conhecimento encontra-se em uma variedade de trabalhos acadêmicos, como suporte para a capacidade de inovação nas empresas (Limaj; Bernroider, 2019; Sancho-Zamora *et al.*, 2021), ao reconhecer, adquirir e gerir, de maneira eficaz, o

conhecimento obtido do exterior e aplicá-lo nas rotinas, nos processos e nas habilidades diárias das empresas em contextos competitivos (Miroshnychenko *et al.*, 2021).

Lane, Salk e Lyles (2001) corroboram com a visão multidimensional da capacidade de absorção dependente de processos e rotinas que permitem à empresa criar, ampliar ou modificar sua base de recursos, bem como reconfigurar, integrar e originar novas habilidades, produtos, processos e rotinas. Zahra e George (2002) sugerem o agrupamento dessas dimensões do conhecimento em dois subgrupos com diferente potencial para criação de valor, denominados, respectivamente, capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada.

Zahra e George (2002) alertam para a interdependência dos dois subgrupos e sugerem que, embora a capacidade de absorção potencial (PACAP) seja necessária para identificar e filtrar o conhecimento externo relevante à incorporação da empresa, seu aproveitamento, para obtenção de vantagem competitiva, depende da capacidade de absorção realizada (RACAP), composta pelas dimensões de transformação e exploração do conhecimento. Essa interdependência entre a capacidade de absorção potencial e a realizada do conhecimento, e suas dimensões, trata-se de tema complexo, que demanda estudos aprofundados (Miroshnychenko *et al.*, 2021).

Desta forma, apresenta-se, nesta tese, investigação empírica da contribuição das capacidades de absorção potencial e realizada para capacidade de inovação, em consonância com diferentes autores (Pérez-Luño *et al.*, 2011; Limaj; Bernroider, 2019; Miroshnychenko *et al.*, 2021), que afirmam sobre a necessidade de se ampliar o estudo da capacidade de absorção do conhecimento a fim de alcançar melhor compreensão de sua contribuição para a inovação (Lawson; Samson, 2001).

Simultaneamente, emergem outras justificativas relevantes à aplicação desta pesquisa: i) com esta investigação, discutem-se aspectos da capacidade de absorção do conhecimento para capacidade de inovação em um contexto pouco explorado na administração, o das gestoras de investimentos (Chang *et al.*, 2022); ii) escassez de estudos relacionados à discussão teórica sobre as dimensões da capacidade de absorção em países emergentes (Engelman *et al.*, 2017), como o Brasil; iii) entende-se que a apropriação dos resultados demonstrados nesta tese, por pesquisadores e por profissionais do mercado de investimentos, sobre os conceitos da capacidade de absorção potencial e realizada e sua relação com os demais temas desta pesquisa, são fundamentais para o aprimoramento dos estudos em relação ao conhecimento nas organizações.

1.1.3 Por que estudar a Capacidade de Inovação?

A capacidade de inovação (CAPIN) está relacionada à capacidade de engajamento da empresa para inovação, ou seja, para a introdução de novos processos, produtos ou ideias (Hult; Hurley; Knight, 2004). Essa capacidade emerge do referencial teórico como multidimensional, ao integrar diferentes atividades no âmbito das empresas (Lawson; Samson, 2001; Wang; Ahmed, 2004; Shoham *et al.*, 2012), como produtos, processos, marketing e organizacional, conforme proposta de Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020).

Isso posto, empresas de diferentes setores, entre eles as gestoras de investimentos, dependem do desenvolvimento da capacidade de inovação, como integradora, renovadora e criadora de recursos, valendo-se da revisão e reconfiguração de suas capacidades originais em resposta ao ambiente de mudança (Wang; Ahmed, 2004).

Ao desenvolver essa capacidade, as empresas tendem a apresentar mais flexibilidade e adaptabilidade ao ambiente e ao mercado, aproveitando oportunidades e superando desafios frente à concorrência (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020). O desenvolvimento dessa capacidade, como estratégia competitiva, é influenciado pelo contexto ambiental no qual a empresa está inserida (Shoham *et al.*, 2012).

Logo, torna-se relevante a investigação em relação ao tema, considerando que o desenvolvimento desta pesquisa contribui para os estudos da capacidade de inovação, tema que motiva pesquisadores ao redor do mundo na identificação de suas fontes motrizes (Becheikh; Landry; Amara, 2006).

1.1.4 Por que estudar o Capital Social na perspectiva Interorganizacional?

O capital social surge no referencial teórico como elemento inerente à rede de relações e ao seu conjunto de normas que facilitam a cooperação e as ações coordenadas entre seus integrantes (Putnam, 2001). Em diferentes pesquisas (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Adler; Kwon, 2002; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2017; Calcagnini; Perugini, 2019; Meek *et al.*, 2019), o capital social emerge como elemento-chave para a obtenção de vantagem competitiva por parte de empresas dos mais diferentes setores.

O capital social viabiliza o acesso a fontes de conhecimento (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001; Presutti; Cappiello; Johanson, 2022) ao permitir a conexão com diferentes agentes internos e externos à rede da empresa (Adler e Kwon, 2002), valendo-se dessa rede de relacionamento como sustentação da produtividade social, econômica, política

e tecnológica da empresa (Pooe; Munyanyi, 2021). Com base na literatura, diferentes estudos (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001; Adler; Kwon, 2002), pesquisam as diferenças entre as redes interna e externa, no acesso a múltiplas fontes de conhecimento para a inovação.

Nos últimos anos, a perspectiva interorganizacional do capital social tem-se centrado nas ligações externas das empresas como fatores determinantes para explorar novas oportunidades e vantagens competitivas (Pooe; Munyanyi, 2021). Estas pesquisas sugerem o capital social como uma coleção de ativos incorporados e acessíveis a partir das redes de relacionamentos de uma empresa (Nahapiet; Ghoshal, 1998). Esta definição de capital social inclui diferentes dimensões do contexto social, como fortes interações e vínculos sociais ligados ao capital social estrutural, relacionamentos de confiança vinculados ao capital social relacional e sistemas de valores compartilhados que facilitam as interações entre indivíduos localizados em um contexto social específico, aspectos do capital social cognitivo, todos intimamente relacionados (Nahapiet; Ghoshal, 1998).

Em vista disso, estudar como o capital social, em especial o interorganizacional, afeta diretamente a capacidade para inovação da gestora, bem como esta perspectiva do capital social, afeta a capacidade da gestora de investimentos em adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento acessado externamente para inovar seus produtos, processos, a própria gestora e suas estratégias de marketing emerge como propósitos relevantes para a compreensão de uma das sete maiores indústrias de fundos de investimentos do planeta (FGV, 2022).

Concomitantemente, esta pesquisa atende ao chamado de diferentes autores que alertam para a necessidade de investigação da relação do capital social com a capacidade de inovação (Parra-Requena *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2021) e com a capacidade de absorção do conhecimento (Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001; Navas *et al.*, 2019; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021; Lyu *et al.*, 2022), em diferentes setores da economia. Além disso, os resultados obtidos com esta pesquisa permitem aos gestores melhor compreensão sobre a eventual necessidade de aprimoramento dos laços de rede externos para o estímulo da capacidade de absorção do conhecimento, com intuito de desenvolver a capacidade de inovação em suas empresas.

1.2 PROPÓSITO DA TESE

Para o desenvolvimento da pesquisa desta tese, considera-se a necessidade de avançar na compreensão da relação entre o capital social na perspectiva interorganizacional e as

capacidades absorptivas potencial e realizada do conhecimento para capacidade de inovação no nível das gestoras de investimentos, e o capital social interorganizacional como moderador da relação entre as capacidades absorptivas para capacidade de inovação, somando-se às lacunas discutidas nas seções anteriores.

Dessa maneira, nesta pesquisa defende-se a tese que as atividades de aquisição, assimilação da capacidade de absorção potencial e as atividades de transformação e exploração do conhecimento da capacidade de absorção realizada desenvolvem a capacidade de inovação, composta pelas inovações de produto, processo, organizacional e marketing das gestoras de investimentos no Brasil. Da mesma forma, sustenta-se que capital social inteorganizacional desenvolve a capacidade de inovação. Simultaneamente, argumenta-se que as relações entre as capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação, sofram um efeito moderador do capital social interorganizacional mediante a presença ou ausência de laços de rede, considerando sua configuração, os padrões dessas ligações, em termos de densidade, conectividade e hierarquia, bem como a confiança entre a gestora e seus agentes externos.

Com esta pesquisa, preconiza-se que, ao analisar as relações entre os construtos do estudo, no campo das gestoras de investimentos, desenvolve-se um novo olhar sobre os fenômenos, ampliando a compreensão sobre a atuação das empresas desse setor, trazendo, conseqüentemente, contribuição para pesquisadores, investidores, reguladores, gestores públicos e gestores privados.

Nesse cenário, em termos práticos, desenvolve-se um estudo teórico em relação aos construtos, seguido de uma pesquisa para capturar as múltiplas realidades apresentadas nos discursos dos gestores de investimentos, culminando com o teste de diferentes hipóteses relacionadas aos construtos com base em um modelo de abordagem teórico-empírica relacionando as capacidades absorptivas potencial e realizada com a capacidade de inovação, tendo como variável moderadora o capital social interorganizacional.

Diante dessas considerações, tem-se a seguinte questão de pesquisa: **quais são os efeitos do capital social inteorganizacional e das capacidades de absorção potencial e realizada para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos, e qual o efeito moderador do capital social interorganizacional nas relações entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação?**

Para responder à questão de pesquisa, tem-se como **objetivo geral** desta tese analisar o efeito do capital social interorganizacional e das capacidades de absorção potencial e realizada para explicar a capacidade de inovação nas gestoras de investimentos, e o efeito moderador do

capital social interorganizacional na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação.

Para responder a essa questão, os seguintes objetivos específicos foram propostos:

- a) Analisar e compreender a atividade de gestão de investimentos à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social;
- b) Propor e testar um modelo teórico e empírico de integração entre o capital social interorganizacional e as capacidades de absorção potencial e realizada com a capacidade de inovação, com moderação do capital social interorganizacional na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação;
- c) Avaliar a intensidade da relação entre os construtos para delimitar um modelo de capital social e absorção do conhecimento para capacidade de inovação, com moderação do capital social interorganizacional na relação das capacidades absorptivas potencial e realizada com a capacidade de inovação em gestoras de investimentos no Brasil.

1.3 BASES FILOSÓFICAS E TEÓRICAS

Para esta tese, assume-se a pesquisa de métodos mistos, considerando a combinação de elementos de abordagens de pesquisa qualitativa e quantitativa, com propósito de ampliar e aprofundar o entendimento (Creswell; Clark, 2013) em relação aos construtos desta pesquisa. Em complemento, considerando a diversidade de tipos de projetos de métodos mistos (Creswell; Clark, 2013; Creswell; Creswell, 2021), assume-se a abordagem de métodos mistos sequencial exploratória (Myers; Oetzel, 2003) de duas fases, uma precedente e secundária, qualitativa e a principal, primária, quantitativa.

Em relação às suposições filosóficas desta pesquisa, apropriam-se das visões múltiplas visões do mundo, característica dos métodos mistos (Creswell; Clark, 2013). A pesquisa, em duas etapas, inicia-se com uma visão de mundo construtivista, de abordagem qualitativa, ao detalhar variadas realidades abstraídas nos discursos dos entrevistados, para relatar as diferentes perspectivas dos temas abordados. Na segunda etapa, ao mover o estudo para o método quantitativo, adota-se visão de mundo pós-positivista, na qual se apresenta a teoria determinante de forma direcionada, limitando o estudo às variáveis empiricamente mensuradas e observadas na pesquisa (Creswell; Clark, 2013).

Em relação ao processo de aprimoramento teórico empírico aplicado para a investigação desta pesquisa, o estudo parte de uma etapa precedente para melhor compreensão dos temas de

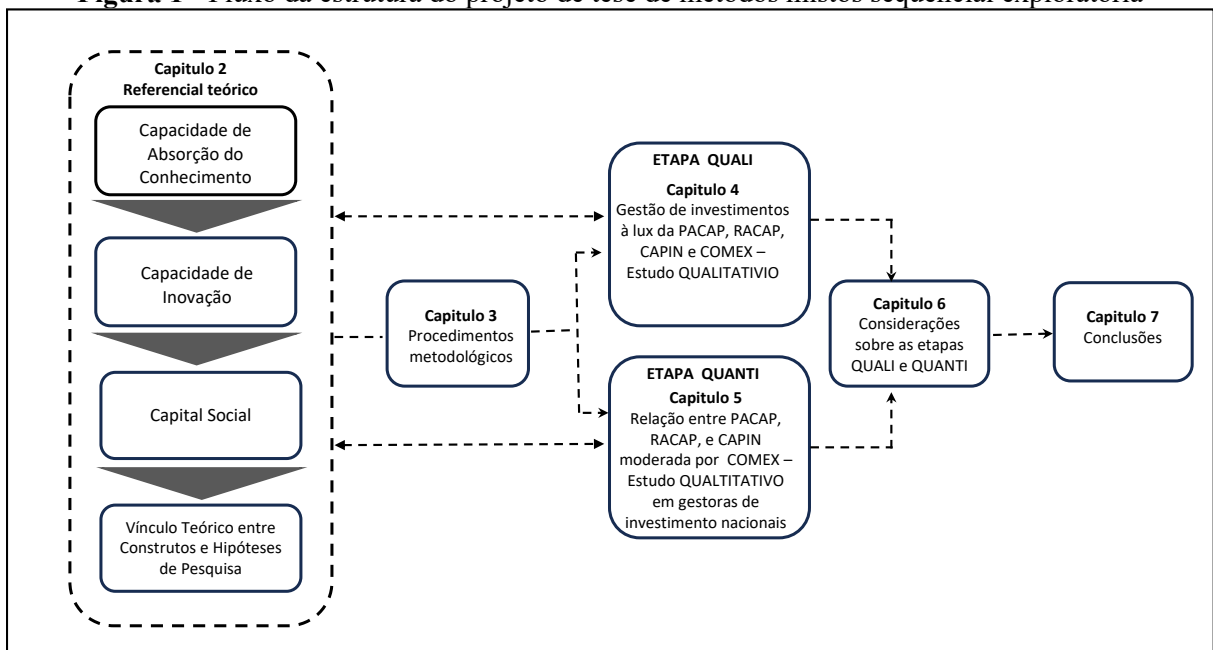
pesquisa e sua aderência ao setor das gestoras de investimentos, ao mesmo tempo que se desenvolve exploração inicial do campo investigado. Com a primeira etapa, qualitativa, analisa-se e compreende-se a atividade de gestão de investimentos à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social, um dos objetivos específicos. Na segunda etapa, de abordagem quantitativa, trabalha-se com foco específico em uma *survey*, conforme a proposta de Creswell e Creswell (2021), no intuito de atingir os demais objetivos da pesquisa.

1.4 ESTRUTURA DA TESE

O conteúdo desta tese está estruturado em sete capítulos, precedidos pelo Capítulo 1, que engloba esta seção. Como ilustrado na Figura 1, no Capítulo 2, apresenta-se o referencial teórico da pesquisa com base em uma revisão da literatura existente, segmentado nas seções sobre a capacidade de absorção do conhecimento, capacidade de inovação, capital social e o vínculo teórico entre os construtos e as hipóteses de pesquisa.

No capítulo 3, demonstram-se os procedimentos metodológicos utilizados para os estudos empíricos desta pesquisa de abordagem de métodos mistos sequencial exploratória (Myers; Oetzel, 2003) de duas fases, uma precedente, exploratória, de métodos qualitativos, seguida de pesquisa de métodos quantitativos.

Figura 1 - Fluxo da estrutura do projeto de tese de métodos mistos sequencial exploratória



Fonte: O autor (2023).

No capítulo 4, conforme Figura 1, inicia-se a apresentação dos resultados empíricos da primeira etapa, qualitativa, desta pesquisa de métodos mistos, valendo-se da análise da atividade de gestão de investimentos à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social. Essa etapa auxilia na delimitação do modelo proposto para esta tese.

No Capítulo 5, demonstram-se os resultados do estudo empírico de abordagem quantitativa. No Capítulo 6 apresenta-se as considerações entre as pesquisas qualitativa e a quantitativa, encerrando-se a pesquisa com a Capítulo 7, com as principais conclusões, implicações teóricas e práticas, limitações e potenciais desdobramentos desta pesquisa para o desenvolvimento de investigações futuras.

2 REFERENCIAL TERÓRICO

2.1 CAPACIDADE DE ABSORÇÃO DO CONHECIMENTO

Nos estudos organizacionais, a visão do conhecimento, como fonte de competências e capacidades de uma empresa, essenciais para a sua sobrevivência, é compartilhada por diferentes autores (Spender; Grant, 1996; Nonaka; Takeuchi, 1997; Nonaka; Toyama; Konno, 2000; Kogut; Zander, 2009; Akram; Ghosh; Joseph, 2020).

A primeira manifestação sobre a capacidade de absorção do conhecimento encontra-se no estudo de Cohen e Levinthal (1990, p. 128), que a definem como a “(...) capacidade da empresa reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais”. Cohen e Levinthal (1990) concluem, que a capacidade de absorção permite que uma empresa explore novos conhecimentos fora de seus limites e preveja com maior precisão a natureza inovativa. Essa capacidade de absorção depende diretamente do nível de conhecimento relacionado ao conhecimento antecessor, da mesma forma que o conhecimento interno da empresa deve se integrar com o adquirido externamente.

Desde a primeira manifestação de Cohen e Levinthal (1990), em relação ao tema, a investigação da capacidade de absorção do conhecimento encontra-se em uma variedade de artigos do referencial teórico relacionado às organizações. O tema emerge vinculado à formulação de estratégias (Peris; Mestre; Palao, 2011), à cooperação entre diferentes organizações (Lane; Lubatkin, 1998; Johnson *et al.*, 2004), para gestão da inovação (Cuevas-Vargas *et al.*, 2022), em relação à aprendizagem organizacional (Levitt; March, 1988; Lane; Salk; Lyles, 2001) e à gestão do conhecimento (Malhotra, 2005; Lowik; Kraaijenbrink; Groen, 2016; Balle; Oliveira; Curado, 2020).

A partir da análise das pesquisas, percebe-se o entendimento da capacidade de absorção como tema complexo, multidimensional, latente e intangível (Zahra; George, 2002; Camisón; Forés, 2010; Flatten; Greve; Brettel, 2011), com diferentes visões em relação à composição de suas dimensões ao longo do tempo (Cohen; Levinthal, 1990; Lane; Lubatkin, 1998; Zahra; George, 2002; Patterson; Ambrosini, 2015).

2.1.1 Dimensões da Capacidade de Absorção

Zahra e George (2002) contribuem para a pesquisa sobre capacidade de absorção ao revisarem e reconfigurarem as dimensões de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento propostas por Cohen e Levinthal (1990).

A dimensão de aquisição do conhecimento corresponde à capacidade da empresa reconhecer o conhecimento novo e valioso por meio da existência de conhecimento básico e prévio a respeito do conhecimento adquirido. A dimensão de assimilação corresponde à capacidade de assimilar o conhecimento novo, atividade facilitada conforme equivalência entre o conhecimento novo adquirido e o existente na empresa (Cohen; Levinthal, 1990). A dimensão de transformação do conhecimento equivale à internalização e à conversão do novo conhecimento adquirido e assimilado. A exploração do conhecimento, por sua vez, constitui processo de alto potencial estratégico, por tratar-se da base para geração dos resultados e esforços realizados nas dimensões anteriores (Zahra; George, 2002).

Zahra e George (2002) trazem contribuição adicional ao tema capacidade de absorção ao proporem a divisão das quatro dimensões em dois subgrupos com diferente potencial para criação de valor, denominados, respectivamente, capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada. Os pesquisadores alertam para a interdependência dos dois subgrupos, e afirmam que, embora a capacidade de absorção potencial seja necessária para identificar e filtrar o conhecimento externo relevante para a incorporação da empresa, seu aproveitamento, para obter vantagem competitiva, depende da capacidade de absorção realizada com base nos processos de transformação e exploração do conhecimento externo.

Lane, Salk e Lyles (2001) trazem em sua contribuição, que a capacidade absorptiva propicia às empresas a habilidade de utilizar o conhecimento segundo três processos sequenciais. O primeiro envolve o reconhecimento e o entendimento do valor potencial no novo conhecimento fora da organização, baseado na aprendizagem exploratória. O segundo refere-se à assimilação do novo conhecimento valioso com base na aprendizagem transformadora. O terceiro processo refere-se à utilização do conhecimento assimilado para criação de um novo conhecimento e de soluções comerciais, com base no aprendizado explorador (Lane; Salk; Lyles, 2001).

Jansen *et al.* (2005) corroboram com o entendimento de Zahra e George (2002) ao analisarem uma série de aspectos organizacionais que influenciam na capacidade de absorção, entre eles a socialização, a coordenação e a formalização. Os pesquisadores concluem que as dimensões propostas por Zahra e George (2002) representam adequadamente o conceito, bem

como os subgrupos de capacidade potencial e realizada apresentam implicações organizacionais distintas e específicas. Os mecanismos organizacionais relacionados à capacidade de coordenação melhoram principalmente a capacidade de absorção potencial, enquanto os outros elementos organizacionais, vinculados ao desenvolvimento de capacidades de socialização, fortalecem essencialmente a capacidade de absorção realizada (Jansen *et al.*, 2005).

Jiménez-Barrionuevo *et al.* (2011) valem-se das descobertas de Zahra e George (2002) para determinar precisamente o número de dimensões que formam a capacidade de absorção, considerando, segundo os autores, a falta de consenso existente na literatura.

Jiménez- Barrionuevo *et al.* (2011) sugerem a capacidade de absorção como a habilidade da organização para desenvolver um conjunto de rotinas e processos estratégicos para aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento precedente, fora de suas fronteiras organizacionais, com o objetivo de criar valor.

Patterson e Ambrosini (2015) afirmam que, anteriormente ao seu trabalho, a evidência empírica em relação ao constructo se encontrava limitada, afirmação utilizada como justificativa para o desenvolvimento de um estudo qualitativo com 38 empresas do Reino Unido, com o objetivo de evidenciar empiricamente a capacidade de absorção. Nessa proposta, buscar e reconhecer o conhecimento torna-se tema codificado, separado da aquisição.

Patterson e Ambrosini (2015) defendem a busca e o reconhecimento do valor do conhecimento como primeira dimensão da capacidade de absorção e que, depois de identificado, deve ser assimilado para validação de seu potencial. Na sequência, o conhecimento é efetivamente adquirido, valendo-se das atividades que permitem essa aquisição. Uma vez adquirido, o conhecimento deve ser organizado e novamente assimilado pela empresa, atividade que perdura durante o processo de transformação.

No Quadro 1, apresenta-se, resumidamente, os estudos sobre as dimensões da capacidade de absorção apresentadas.

Quadro 1 - Definições e dimensões da capacidade de absorção

Autor (es)	Definições	Dimensões
(Cohen; Levinthal, 1990)	Habilidade que permite às empresas reconhecerem, assimilarem e aplicarem o novo conhecimento comercialmente.	Reconhecimento Assimilação Comercialização
(Lane; Lubatkin, 1998)	Habilidade relativa da empresa que a permite compreender, assimilar e aplicar conhecimento externo.	<i>Know-what.</i> <i>Know-how</i> <i>Know-why</i>
(Lane; Salk; Lyles, 2001)	Habilidade de utilizar o conhecimento com base em três processos: i) reconhecer e entender o valor potencial do novo conhecimento; ii) assimilar conhecimento valioso; iii) utilizar o conhecimento assimilado para criar conhecimento.	Aprendizagem exploratória Aprendizagem transformadora Aprendizagem exploradora
(Zahra; George, 2002)	Conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as empresas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento com a intenção de criar capacidades dinâmicas organizacionais.	Potencial (Aquisição e Assimilação) Realizada (Transformação e Exploração)
(Jiménez-Barrionuevo; García-Morales; Molina, 2011)	Habilidade relativa da empresa para desenvolver um conjunto de rotinas organizacionais e processos estratégicos com os quais se adquire, assimila, transforma e explora conhecimento externo da organização com o objetivo de criar valor.	Adquirir Assimilar Transformar Explorar
(Patterson; Ambrosini, 2015)	Processo pelo qual o conhecimento se move entre seus diferentes componentes ou dimensões de forma sequencial, com base nas capacidades dinâmicas.	Procurar e Reconhecer valor Assimilar pré-aquisição Adquirir Assimilar pós-aquisição Transformar Explorar

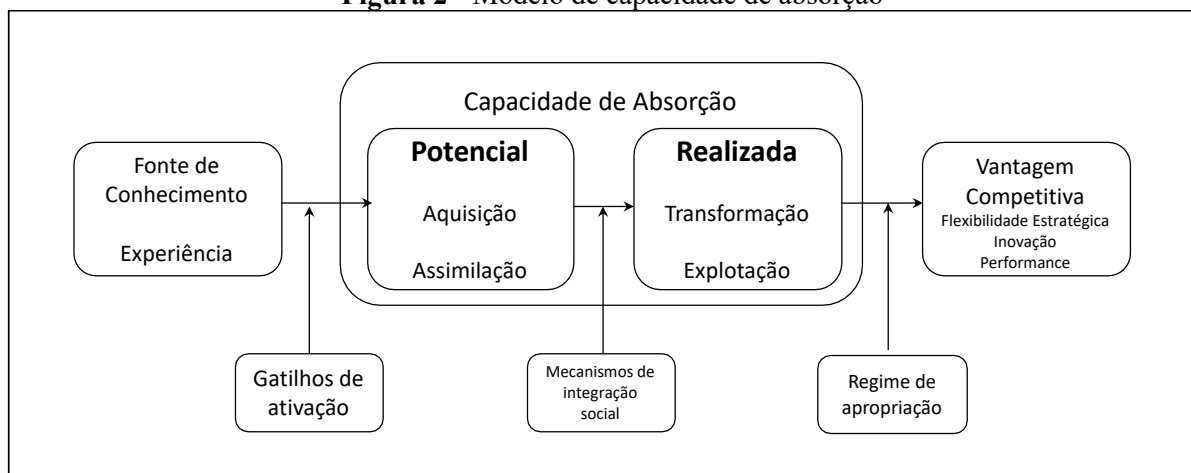
Fonte: Elaborado com base nos autores pesquisados (2023).

Em suma, considerando as diferentes visões das dimensões da capacidade de absorção (Cohen; Levinthal, 1990; Lane; Salk; Lyles, 2001; Zahra; George, 2002; Jiménez-Barrionuevo; García-Morales; Molina, 2011; Patterson; Ambrosini, 2015), para esta pesquisa assume-se a proposta de Zahra e George (2002), dos subgrupos potencial e realizada da capacidade de absorção, apontada por diferentes pesquisadores (Limaj; Bernroider, 2019; Miroshnychenko *et al.*, 2021; Sancho-Zamora *et al.*, 2021; Cuevas-Vargas *et al.*, 2022), como principal estudo em relação ao tema das dimensões das capacidades absorptivas.

2.1.2 A Capacidade de Absorção Potencial e a Capacidade de Absorção Realizada

Como apresentado na seção anterior, na proposta de Zahra e George (2002), a capacidade de absorção potencial representa o conhecimento externo que uma organização poderia adquirir e assimilar, ou seja, a criação de conhecimento, enquanto a capacidade de absorção realizada representa o conhecimento externo que uma organização transformou e explorou, assim sendo a utilização do conhecimento (Lane; Salk; Lyles, 2001; Setia; Patel, 2013). Na Figura 2, apresenta-se o modelo proposto por Zahra e George (2002) para capacidades de absorção do conhecimento.

Figura 2 - Modelo de capacidade de absorção



Fonte: Elaborada com base em Zahra e George (2002).

Segundo a visão de Zahra e George (2002), cada uma das dimensões do conhecimento, aquisição, assimilação, transformação e exploração, integram dois subgrupos potencial e realizada, ocupam papéis diferentes, mas complementares para explicar como a capacidade de absorção pode influenciar no resultado da empresa. As definições apresentadas por Zahra e George (2002), encontram-se no Quadro 2.

Quadro 2 - Subgrupos, dimensões e definições da capacidade de absorção potencial e da capacidade de absorção realizada

Subgrupos	Dimensões	Definições
Capacidade de absorção potencial	Aquisição	Capacidade da organização para localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo, considerado importante para o desenvolvimento das operações.
	Assimilação	Capacidade da organização para compreender o conhecimento externo; habilidade de análise, classificação, processamento, interpretação e entendimento do conhecimento.
Capacidade de absorção realizada	Transformação	Capacidade da organização para facilitar o compartilhamento e a combinação do conhecimento anterior, interno, com o novo, externo, adquirido e assimilado. Processo de adição e/ou eliminação do conhecimento, combinação do existente com o adquirido em um novo conhecimento.
	Exploração	Capacidade da organização de incorporar o conhecimento adquirido, assimilado e transformado em suas operações e rotinas para aplicação e utilização organizacional.

Fonte: Elaborado com base em Zahra e George (2002).

A capacidade de absorção potencial abarca os esforços necessários para aquisição do novo conhecimento externo (Zahra; George, 2002), relevante para o desenvolvimento das operações da organização e assimilação desse conhecimento, com base em sua classificação, processamento, interpretação e entendimento (Miroshnychenko *et al.*, 2021; Sancho-Zamora *et al.*, 2021). Sancho-Zamora *et al.* (2021), em seu estudo no contexto de empresas do mercado espanhol, alertam para a relevância de assimilação do conhecimento em detrimento das demais dimensões.

A capacidade de absorção realizada garante exploração do conhecimento adquirido, formado pelas dimensões de transformação e exploração (Zahra; George, 2002). A transformação representa a capacidade de uma empresa desenvolver e melhorar os processos que facilitam a combinação do conhecimento existente com o novo conhecimento adquirido e assimilado, valendo-se da adição e eliminação de conhecimento ou da apresentação de uma interpretação diferente ao conhecimento pré-existente (Sancho-Zamora *et al.*, 2021). A exploração, como capacidade organizacional, fundamenta-se nos processos que permitem à empresa aperfeiçoar, ampliar e aproveitar as competências existentes ou criar competências incorporando o conhecimento adquirido para transformação de sua operação (Zahra; George, 2002).

Limaj e Bernroider (2019) e Cuevas-Vargas (2022) valem-se do trabalho de Zahra e George (2002) ao pesquisarem a capacidade de absorção potencial e realizada para capacidade de inovação. Esses pesquisadores afirmam que a capacidade de absorção realizada medeia a relação entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade de inovação.

Miroshnychenko *et al.* (2021), por sua vez, valem-se da proposta de Zahra e George (2002) para afirmar, em sua pesquisa, que a inovação do modelo de negócios das empresas está condicionada ao desenvolvimento da capacidade de absorção potencial e à capacidade de absorção realizada.

Para esta pesquisa, apropria-se da vinculação da capacidade absorptiva como suporte para inovação nas empresas (Cohen; Levinthal, 1990; Zahra; George, 2002; Patterson; Ambrosini, 2015), ao adquirir e assimilar o conhecimento, atividades da capacidade de absorção potencial e transformar e explorar esse recurso, atividades da capacidade de absorção realizada, conforme proposta de Zahra e George (2002).

2.2 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO

A palavra “inovação” origina-se do latim *innovare* e representa a realização de algo novo (Bessant; Tidd, 2019). No âmbito organizacional, a inovação emerge das pesquisas, como mudança para a empresa, seja em relação ao produto, ao serviço, ao seu método de produção ou à sua estrutura organizacional (Damanpour; Wischnevsky, 2006).

A influência da inovação na vida em sociedade, enquanto ramo particular do conhecimento, esteve presente desde cedo nos estudos das ciências sociais (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020). O pesquisador seminal, Joseph Schumpeter, associou a inovação ao desenvolvimento econômico, definindo-a como nova combinação de recursos produtivos, como apresentado por McCraw (2012).

Esse entendimento da inovação, como combinação de recursos, decorre de cinco diferentes situações: i) a introdução de um novo produto, com o qual os consumidores não estejam habituados, ou até de um produto com qualidade superior; ii) a introdução de um novo método de produção, assim sendo um método ainda não testado no segmento de atuação de determinada empresa, englobando desde as técnicas de produção à maneira de manejar comercialmente uma mercadoria; iii) a abertura de um mercado inédito, que pode significar a expansão de determinada organização para um mercado novo ou ainda não explorado; iv) a conquista de uma nova fonte de ofertas de matérias primas ou de bens semimanufaturados, proveniente de procedência nova ou já existente; v) o estabelecimento de uma nova organização de qualquer segmento que, nas palavras do autor, está relacionado ao posicionamento da empresa (Schumpeter, 1997).

Porter (1989) enfatiza a relevância da comercialização como fundamento da inovação, ao atribuir à inovação a percepção de um modo novo de se fazer os produtos e serviços

comercializados. Na visão de Porter (1989), a inovação não pode ser desconectada do contexto estratégico de uma empresa, pois os empreendimentos podem criar vantagem competitiva, desenvolvendo maneiras novas e melhores de competir no seu setor.

Com base no referencial teórico, percebe-se que a conceituação da inovação evoluiu desde suas primeiras proposições, nos estudos seminais de Schumpeter (1997) e Porter (1989), tornando-se, no século XXI, imperativo para a sobrevivência e a competitividade das empresas em seus respectivos mercados (Liu; Atuahene-Gima, 2018; Jaakson; Aljaste; Uusi-Kakkuri, 2019; Huang *et al.*, 2022). Esse imperativo consolida-se como um tema multidimensional, cujas diferentes dimensões contribuem diretamente para o desempenho das organizações (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020; Wang; Ahmed, 2004).

Logo, as organizações precisam desenvolver novas combinações, representadas pela capacidade de inovação, faculdade das empresas para criação e aprimoramento de produtos e serviços, bem como para o desenvolvimento de novos mercados (March, 1991). As empresas necessitam praticar esse comportamento direcionado a integrar, reconfigurar, renovar e criar os recursos e capacidades organizacionais com base na revisão e reconfiguração de suas capacidades originais, em resposta ao ambiente de mudança (Wang; Ahmed, 2004).

2.2.1 Pressupostos da Capacidade de Inovação

A capacidade de inovação, representa a tendência de uma empresa apoiar novas ideias, novidades, experimentos e processos criativos (Lumpkin; Dess, 1996), o engajamento na introdução de novos processos, produtos ou ideias na organização (Hult; Hurley; Knight, 2004).

Conforme Quadro 3, a capacidade de inovação emerge nas pesquisas como um dos fatores de maior relevância no desempenho organizacional (Penrose, 2009; Kreiser *et al.*, 2010; Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020; Fan *et al.*, 2021).

Quadro 3 - Pressupostos da capacidade de inovação

Autor (es)	Pressupostos
(March, 1991)	Capacidade inovadora refere-se à capacidade da empresa de criar produtos, serviços e mercados novos e diferenciados e melhorar os existentes.
(Lumpkin; Dess, 1996)	A tendência de uma empresa de engajar e apoiar novas ideias, novidades, experimentação e processos criativos que podem resultar em novos produtos, serviços ou processos.
(Lawson; Samson, 2001)	A capacidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e de seus <i>stakeholders</i> .
(Hult; Hurley; Knight, 2004)	A capacidade de engajamento da empresa para inovação, ou seja, para a introdução de novos processos, produtos ou ideias na organização.

Autor (es)	Pressupostos
(Wang; Ahmed, 2004)	A capacidade direcionadora para integrar, reconfigurar, renovar e criar os recursos e capacidades organizacionais, com base na revisão e reconfiguração das capacidades básicas em resposta ao ambiente de mudança.
(Subramaniam; Youndt, 2005)	Uma característica que faz parte da cultura da empresa e reflete sua vontade de alcançar novas oportunidades, gerando, assim, a capacidade de inovar e, então, levar a inovações efetivas.
(Menguc; Auh, 2006)	A capacidade de inovação vale-se de característica proativa da empresa recorrer a determinadas rotinas e processos para explorar novas oportunidades.
(Kreiser <i>et al.</i> , 2010)	A forma como os empreendedores apoiam a mudança e, assim, proporcionam às empresas vantagem competitiva.
(Covin; Wales, 2019)	A capacidade de inovação permite que as empresas introduzam continuamente novos produtos e serviços e possam adaptar-se às necessidades do mercado, permitindo a rápida entrada em novos mercados.
(Piñeiro-Chousa <i>et al.</i> , 2020)	Trata-se de agente promotor do desenvolvimento de atividades que alteram as estruturas sociais e econômicas de uma organização.
(Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020)	As diferentes dimensões da capacidade de inovação contribuem diretamente para o desempenho das organizações.

Fonte: Elaborado com base nos autores pesquisados (2023).

A capacidade de inovação, representa a capacidade de transformar continuamente conhecimento e ideias em novos produtos, processos e sistemas para o benefício da empresa e de seus *stakeholders* (Lawson e Samson, 2001). Trata-se de um guia para integrar, reconfigurar, renovar e criar os recursos e as capacidades organizacionais com base na revisão e da reconfiguração das capacidades básicas da empresa em resposta ao ambiente de mudança (Wang; Ahmed, 2004), componente chave para o desempenho das organizações (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020).

No âmbito organizacional, prevalece a visão multidimensional da capacidade de inovação integrando diferentes dimensões em diferentes campos de estudo, em diversos países e distintos ciclos econômicos (Lawson; Samson, 2001; Wang; Ahmed, 2004; Shoham *et al.*, 2012; Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020).

2.2.2 Dimensões da Capacidade de Inovação

Em relação à multidimensionalidade da capacidade de inovação, Lawson e Samson (2001) afirmam que essa qualidade integra uma série de estratégias e características, como a visão estratégica, o aproveitamento da base de competências, a inteligência organizacional, a criatividade e a gestão de ideias, além da estrutura de sua gestão tecnológica, do clima da empresa e de sua cultura.

A visão estratégica determina a configuração de recursos, produtos, processos e sistemas que as empresas adotam para lidar com a incerteza existente em seu ambiente (Lawson; Samson, 2001). A inteligência organizacional corresponde à capacidade de processar,

interpretar, codificar, manipular e acessar informações de maneira intencional e direcionada a objetivos, de modo que possa aumentar seu potencial adaptativo no ambiente onde a empresa opera. A criatividade, como atividade da capacidade de inovação, ocorre contínua e recorrentemente na empresa em diferentes níveis, e requer pensamento crítico sobre o que talvez não tenha sido realizado, não comprovado ou não testado na empresa (Lawson; Samson, 2001).

Shoham *et al.* (2012) compartilham o entendimento de Lawson e Samson (2001) acerca da capacidade de inovação como um aglutinado de estratégias e características. Os pesquisadores também se valem da criatividade em sua proposta, como dimensão relacionada à identificação, geração e implementação de novas ideias (Shoham *et al.*, 2012).

Shoham *et al.* (2012) trazem novos elementos da capacidade de inovação, como a tomada de risco representada pela disposição dos gestores em comprometer recursos para a tomada de decisões, como estratégias competitivas, escolha de novos produtos, mercados e desenvolvimento de novas ideias. A cultura, como característica da capacidade de inovação, a exemplo da proposta de Lawson e Samson (2001), também está presente na pesquisa de Shoham *et al.* (2012). Como última característica, os pesquisadores trazem a proatividade, referente às atividades relacionadas ao aumento de oportunidades (Shoham *et al.*, 2012), conceito originado do entendimento de Lumpkin e Dess (1996), do qual empresas proativas aproveitam oportunidades, antecipam e agem sobre necessidades futuras.

Quadro 4 - Atividades e dimensões da capacidade de inovação

Autor (es)	Dimensões
(Lawson; Samson, 2001)	Visão e estratégia; aproveitamento da base de competências; inteligência organizacional; criatividade e gestão de ideias; estrutura organizacional e de sistemas; cultura; clima; gestão tecnológica.
(Wang; Ahmed, 2004)	Produto; mercado; processo; comportamento; inovação estratégica.
(Shoham <i>et al.</i> , 2012)	Criatividade; assunção de risco; orientação para o futuro; abertura à mudança; proatividade.
(Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020)	Produto; processo; organizacional; marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos autores pesquisados (2023).

Em consonância com a visão multidimensional da capacidade de inovação de Lawson e Samson (2001) e Shoham *et al.* (2012), porém com entendimento da capacidade de inovação como um conjunto de dimensões, os pesquisadores Wang e Ahmed (2004) e Kafetzopoulos,

Psomas e Skalkos (2020) identificam diferenças em sua composição, algumas comuns entre as visões destes pesquisadores.

Wang e Ahmed (2004) valem-se de revisão da literatura em sua pesquisa, para identificar, no âmbito das organizações, as diferentes dimensões de sua proposta de composição da capacidade de inovação. Para Wang e Ahmed (2004), integram a capacidade de inovação as dimensões produto, mercado, processo, comportamento e estratégia.

Na visão de Wang e Ahmed (2004), a inovação de produtos representa uma oportunidade para as empresas em relação ao crescimento e expansão para novos mercados, enquanto a inovação de mercado trata-se uma novidade na abordagem adotada pelas empresas para entrar e explorar o mercado. A dimensão de processos emerge como a inovação que captura a introdução de novos métodos de produção, novas abordagens de gerenciamento e novas tecnologias que podem ser usadas para melhorar a produção. Wang e Ahmed (2004) afirmam ainda que a inovação comportamental surge dos indivíduos e das equipes de uma empresa e viabiliza o desenvolvimento de uma cultura inovadora, receptiva em relação à novas ideias e inovação. Para os pesquisadores, a inovação estratégica ocorre quando uma empresa identifica lacunas no posicionamento da empresa em relação ao seu segmento e ocupa estes espaços no desenvolvimento de novos mercados.

Kafetzopoulos, Psomas e Salkos (2020) examinam o impacto das dimensões da capacidade de inovação no desempenho da empresa de manufatura na Grécia, levando em consideração o papel moderador da incerteza ambiental. Os pesquisadores assumem, como dimensões da capacidade de inovação: i) inovação de produto, como a criação de produto novo ou nova variedade de um produto existente, introduzido no mercado; ii) inovação de processo, como mudança no método de produzir produtos ou serviços; iii) inovação de marketing, refere-se à adoção de novos programas de comercialização dos produtos da empresa; iv) inovação organizacional, como a mudança nas rotinas das empresas.

Para esta pesquisa, assume-se a visão das dimensões da capacidade de inovação, seguindo a visão de Wang e Ahmed (2014) e Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020). De forma mais específica, adota-se, nesta tese, a capacidade de inovação composta pelas dimensões de produto, de processo, organizacional e de marketing, que serão detalhadas nas próximas seções.

2.2.2.1 Inovação de Produto

A inovação de produto, segundo referencial teórico, desperta grande interesse em pesquisadores e nas organizações (Cormican; O'Sullivan, 2004; Wang; Ahmed, 2004; Rehfeld; Rennings; Ziegler, 2007), considerada antecedente crítico para o sucesso da empresa (Sethi; Smith; Park, 2001; Rehfeld; Rennings; Ziegler, 2007).

Segundo a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2006), define-se a inovação de produto como o lançamento de produtos e serviços novos ou aprimorados. Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020) destacam a relevância do mercado à definição dessa dimensão da capacidade de inovação, ao afirmarem que a inovação de produto surge da introdução no mercado de um novo produto ou de nova variação de um produto existente, visando a atender uma demanda específica.

A criação de novos produtos representa oportunidade para as empresas em termos de crescimento e expansão para novos mercados (Wang; Ahmed, 2004). Trata-se de processo contínuo envolvendo e integrando número crescente de diferentes competências internamente ou externamente aos limites organizacionais (Cormican; O'Sullivan, 2004).

Rehfeld *et al.* (2007), por sua vez, sugerem um novo elemento na composição da inovação de produto, a eficiência operacional ou controle de custo, ao afirmarem que a inovação de produto ocorre também no esforço para redução de custos ou para a melhoria contínua de qualidade, de modo a combinar benefícios para a empresa e para os consumidores (Rehfeld; Rennings; Ziegler, 2007).

Dessa forma, as variações de componentes em sua definição, ponto comum nas investigações a respeito da inovação de produto, estão na dependência dessa dimensão da capacidade de inovação em relação ao conhecimento em estoque e de sua constante renovação, com base na aquisição externa (Haile; Tüzüner, 2022). Para este estudo, assume-se a definição de Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020), da inovação de produto como a introdução no mercado de novo produto ou de nova variedade de um produto com base em determinada demanda.

2.2.2.2 Inovação de Processo

A inovação de processo presente nas pesquisas refere-se à implementação de novos métodos de produção, planejamento, armazenamento ou distribuição de produtos novos ou significativamente melhorados (Sjödín, 2019).

Essa dimensão da capacidade de inovação integra atividades relacionadas ao processo produtivo e visa, principalmente, diminuir os custos unitários, aumentar a qualidade do produto, melhorar os sistemas de entrega e aumentar a satisfação do cliente (Haile; Tüzüner, 2022). A inovação de processo quando bem sucedida pode fortalecer a vantagem competitiva e a sustentabilidade com base no aumento do volume de produção, redução dos custos do ciclo produtivo, redução dos impactos ambientais e melhoria da eficiência de produção (Sjödín, 2019).

Sjödín (2019) alerta, em seu estudo sobre um risco da inovação de processo, que a estabilidade financeira de uma empresa pode ser afetada negativamente pela inovação de processo, uma vez que os projetos inovadores costumam apresentar-se longos e onerosos, tendo em vista a falta de orçamento e os problemas operacionais de controle de qualidade que podem causar interrupções significativas na esteira de produção e, conseqüente, inatividade operacional.

De qualquer forma, as oportunidades e os riscos dessa dimensão da capacidade de inovação, continuam a se multiplicar à medida que a onda de inovação de processos, decorrente da aplicação de novas tecnologias digitais, somadas aos avanços em inteligência artificial e automação, ganham ritmo (Porter; Heppelmann, 2015). Essas oportunidades podem ser capturadas pelas empresas dos mais diferentes setores, com base no desenvolvimento da inovação de processo, por meio da exploração, recombinação e reconfiguração de seus recursos e capacidades, a fim de cumprir a exigência inovativa da produção, fundamental para o sucesso organizacional (Wang; Ahmed, 2004).

Assim, para esta tese, assume-se a definição da inovação de processo como a dimensão da capacidade de inovação, sintetizada nos parágrafos anteriores, como a mudança no método de produzir produtos ou serviços (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020).

2.2.2.3 Inovação Organizacional

A inovação organizacional encontra-se no referencial teórico com diferentes nomenclaturas, dentre elas inovação gerencial ou inovação administrativa, como “a invenção e implementação de uma prática, processo, estrutura ou técnica de gestão que é nova para o estado da arte e se destina a promover os objetivos organizacionais” (Birkisnshaw; Gupta, 2013, p. 825).

Esta dimensão da capacidade de inovação, integra diferentes fatores que motivam as organizações a inovar, como o capital intelectual e a cultura organizacional (Haile; Tüzüner,

2022). Trata-se de uma fonte de vantagem competitiva sustentável (Ganter; Hecker, 2013), que ocorre no círculo administrativo da empresa e afeta as relações ou o sistema social entre os membros da organização e seu ambiente (Haile; Tüzüner, 2022).

Na visão de Tavassoli e Karlsson (2015), a inovação organizacional melhora o valor da empresa ao integrar mudanças em sua rotina, valendo-se do conhecimento com o objetivo de estimular a eficiência, produtividade, lucratividade, flexibilidade e criatividade (Tavassoli; Karlsson, 2015). A inovação organizacional melhora a lucratividade de curto prazo, quando se trata de inovação contínua no nível da empresa (Saunila; Pekkola; Ukko, 2014).

A inovação organizacional se estabelece nos indivíduos, nas equipes e na gestão da empresa, viabilizando a formação de uma cultura de inovação, responsável pelos resultados inovadores da organização (Jaakson; Aljaste; Uusi-Kakkuri, 2019). Essa dimensão da capacidade de inovação serve como catalisador de inovações (Mohamad; Ramayah; Lo, 2020), ao mesmo tempo que sua ausência se transforma em obstáculo para inovação.

2.2.2.4 Inovação de Marketing

A inovação de marketing emerge do referencial teórico como a “implementação de um novo método de marketing envolvendo mudanças significativas no *design* e/ou na embalagem do produto, em seu posicionamento de mercado, bem como na sua promoção ou precificação” (OCDE, 2006, p.60). Esta dimensão da capacidade de inovação está diretamente associada à competitividade da empresa, com base no estímulo para inovação de seu produto (Gupta; Malhotra, 2013), permitindo à empresa diferenciar-se frente aos rivais, tornando-se mais competitiva (Medrano; Olarte-Pascual, 2016; Aksoy, 2017).

Na visão de Aksoy (2017) a inovação de marketing corresponde a aplicação de um novo conceito ou estratégia de marketing, diferente das estratégias vigentes e, portanto, nunca utilizadas, valendo-se de mudanças no *design* ou na embalagem do produto, na sua distribuição e promoção, ou na política de preços, podendo acarretar ampliação de seu mercado.

A relevância da inovação de marketing depende do entendimento da demanda do consumidor, na medida em que um novo produto ou serviço é desenvolvido para um determinado mercado, no qual o valor potencial e o crescimento desse mercado determinam o sucesso do produto (Trienekens *et al.*, 2008). A inovação de marketing reflete como a empresa atua e compete no mercado (Wang; Ahmed, 2004), como a organização identifica lacunas em seu posicionamento frente ao mercado, como preencher essas lacunas, evoluindo até transformá-la em novo mercado (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020).

Na visão de diferentes autores (He; Wong, 2004; Greve, 2007; Cao; Gedajlovic; Zhang, 2009), a inovação de marketing integra duas subdivisões: i) inovação de marketing exploratória, com base na abertura de novos mercados, na geração de novos produtos e na exploração de novos campos tecnológicos; ii) inovação de marketing exploratória, composta pela melhoria da qualidade do produto existente, pela flexibilidade na prestação do serviço e pela redução de custo.

Dessa forma, com base no referencial teórico apresentado ao longo deste capítulo, em relação à capacidade de inovação, assume-se, para esta pesquisa, o entendimento da capacidade de inovação como conceito multidimensional (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020) composto de dimensões de produto, processo, organizacional e marketing.

2.3 CAPITAL SOCIAL

Nas últimas décadas, o conceito de capital social e sua relação com o desempenho organizacional têm atraído cada vez mais a atenção de pesquisadores (Calcagnini; Perugini, 2019; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021; Shamim *et al.*, 2021). A discussão em relação a esse conceito surgiu na década de 1980, a partir da definição apresentada por Bourdieu (1980; 1986), do capital social como algo inerente à rede de relações de um indivíduo e ao seu conjunto de normas que facilitam a cooperação e as ações coordenadas entre seus integrantes. O capital social encontra-se ligado ao nível de compartilhamento de informações e a outros recursos implantados em uma rede de relacionamento (Calcagnini; Perugini, 2019).

Nahapiet e Ghoshal (1998) destacam, a migração dos estudos do capital social para o nível das organizações, surgindo como influência nos estudos do desenvolvimento do capital humano, migrando, posteriormente, para o nível das empresas. Da mesma forma que no nível individual, no nível organizacional, uma empresa consegue gerar valor com base em seu relacionamento estratégico em determinada rede, aprimorando sua competitividade frente à concorrência (Bocigas *et al.*, 2010). Do capital social, embora beneficie os indivíduos, espera-se que produza bens que sejam mais coletivos que apenas individuais (Uphoff; Wijayarathna, 2000).

O capital social organizacional representa requisito necessário e crítico para as empresas acessarem recursos valiosos (Ul Zia; Burita; Yang, 2023), elemento chave para obtenção de vantagem competitiva para organizações dos mais diferentes setores (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021; Presutti; Cappiello; Johanson, 2022).

Para compreender melhor o capital social, torna-se necessário analisar os pressupostos desse construto que, por um lado, parecem distintos, mas que, por outro, convergem em relação ao entendimento geral de que o capital social emerge da estrutura entre agentes em ambiente social que cria produtividade coletiva (Meek *et al.*, 2019).

2.3.1 Pressupostos do Capital Social

O termo capital social, surgiu em estudos comunitários como referência à importância das redes de relações pessoais desenvolvidas ao longo do tempo, base para a confiança, cooperação e ação coletiva entre seus integrantes (Jacobs, 2014).

Putnam (2001), em seu estudo sobre os pressupostos e consequências do capital social, alerta sobre a importância da normatização para a constituição do capital social, composto de conjunto de normas e redes que facilitam a cooperação e execução de ações coordenadas, conforme Quadro 5.

A partir dos estudos seminais do capital social de Bourdieu (1986), Coleman (1988) e Baker (1990) surgem as pesquisas de Nahapiet e Ghoshal (1998) e Adler e Kwon (2002), com foco na análise das redes de relacionamento no âmbito organizacional. Para demonstrar a relevância das relações de rede para o capital social, Nahapiet e Ghoshal (1998) e Adler e Kwon (2002) afirmam que um agente sem relações sociais que o vinculem a outros agentes em uma rede – ou que esteja desmotivado para buscar objetivos comuns, desprovido de determinadas habilidades – não dispõe de relações que servem de fonte de capital social.

Quadro 5 - Pressupostos do capital social

Autor (es)	Pressupostos
(Bourdieu, 1980, 1986)	Fenômeno inerente à rede de relações entre os indivíduos, ou seja, não existe sem considerar essa rede. O conjunto de recursos atuais ou potenciais que estão ligados à existência de rede durável de relações.
(Baker, 1990)	Recurso criado pela troca na relação entre os agentes que o absorvem e suas estruturas sociais, para atingir seus próprios objetivos.
(Coleman, 1988)	Não é entidade única, mas variedade de entidades com duas características em comum. Todas coincidem em algum aspecto de sua estrutura e facilitam determinadas ações dos indivíduos que estão em uma rede.
(Bourdieu; Wacquant, 1992)	A soma dos atuais e futuros recursos acumulados por um indivíduo ou grupo em virtude da posição de uma rede durável de relações mais ou menos institucionalizadas de conhecimento mútuo e reconhecimento.
(Grant, 1996)	Um facilitador do desenvolvimento do conhecimento, afetando as condições necessárias para que o intercâmbio e a combinação aconteçam.
(Thomas, 1996)	Processos voluntários desenvolvidos em uma sociedade, que promovem o desenvolvimento coletivo.

Autor (es)	Pressupostos
(Nahapiet; Ghoshal, 1998)	Uma estrutura de rede composta por agentes autônomos representados pelas empresas.
(Prusak; Cohen, 2001)	Valor das conexões humanas em uma organização, baseadas na confiança e nas redes pessoais vinculadas ao sentido de comunidade.
(Putnam, 2001)	O conjunto de normas e redes que facilitam a cooperação e as ações coordenadas.
(Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001)	Influencia o conhecimento disponível para o operador focal por meio de sua rede de relacionamentos.
(Adler; Kwon, 2002)	A boa vontade disponível para indivíduos e grupos, cuja origem encontra-se na estrutura e no conteúdo da relação social entre agentes.
(Florin; Lubatkin; Schulze, 2003)	Rede de relações de uma organização que proporciona valor e permite acesso a recursos que estão incrustados na rede.
(Johnson; Schnatterly; Hill, 2013)	O capital social promove desempenho organizacional ao permitir o acesso a recursos e informações essenciais.
(Parra-Requena <i>et al.</i> , 2015)	O capital social promove a confiança e a cooperação entre os agentes, o que aumenta a ação coletiva socialmente eficiente, o crescimento econômico e o desenvolvimento financeiro.
(Ortiz; Donate; Guadamillas, 2017)	A interação recorrente ao longo do tempo no capital social facilita a transferência de conhecimento entre integrantes de uma rede.
(Pooe; Munyanyi, 2021)	O capital social emerge das redes de relacionamento social formadas por empresas e indivíduos que sustentam a produtividade social, econômica, política e tecnológica.
(Lyu <i>et al.</i> , 2022)	O capital social descreve as interações entre empresas e os stakeholders.
(Ul Zia; Burita; Yang, 2022)	Pode influenciar a eficiência das organizações por meio do compartilhamento de conhecimento e inovação.

Fonte: Elaborado com base nos autores pesquisados (2023).

O capital social fundamenta-se no valor das conexões humanas em uma organização baseada na confiança e nas redes pessoais vinculadas ao sentido de comunidade (Prusak; Cohen, 2001). Essas conexões despertam o capital social, absorvido pelos agentes da rede para atingir seus próprios objetivos (Baker, 1990), e promovem o desempenho organizacional ao permitir o acesso a recursos e informações essenciais (Johnson; Schnatterly; Hill, 2013).

A visão das relações estabelecidas nas redes, como motivadoras da criação do capital social, aparece na visão de Fauchamps (2006) como conjunto de processos baseados em rede construídos sobre confiança generalizada. Esse entendimento é reforçado por Thompson (2018), que defende que, em uma perspectiva macroeconômica, o capital social surge como bem coletivo, em redes baseadas em confiança.

Por conseguinte, as empresas, como agentes integrantes da estrutura social da rede (Nahapiet; Ghoshal, 1998), percebem o desenvolvimento do capital social nas relações entre seus colaboradores e entre eles e a direção da empresa (Adler; Kwon, 2002) e na relação externa da empresa com os agentes de uma mesma rede (Bojica; Fuentes, 2012).

2.3.2 Fatores de Desenvolvimento do Capital Social

O capital social, cuja origem, segundo Adler e Know (2002), encontra-se na estrutura e no conteúdo da relação social entre agentes, depende da presença de três fatores para emergir: i) oportunidade; ii) motivação; iii) habilidade. Esses fatores, encontram-se na rede de relacionamento, e desenvolvem estruturas de capital social diretas e indiretas.

A estrutura indireta do capital social, reconhecido também como capital social potencial (Coleman, 1990), proporciona acesso a novos contatos e, conseqüentemente, a novos recursos. Diferentes autores (Burt, 1992; Sammarra; Biggiero, 2008; Bojica; Fuentes, 2012) destacam a relevância do conhecimento indireto adquirido com base na relação direta entre dois agentes, já que essa relação incorpora outros conhecimentos adquiridos de terceiros, agentes que não apresentam relação direta com as relações originais.

O segundo fator para o desenvolvimento do capital social proposto por Adler e Know (2002) é a motivação, representada pela predisposição dos agentes de rede na definição de objetivos comuns acordados coletivamente (Galán; Castro, 2004). Os pesquisadores valem-se dos estudos anteriores de Portes (1998) e Putnam (2001), que destacam a normatização como base para a motivação e, conseqüente, geração de capital social. Portes (1998) sugere duas categorias de motivação, a realizada, baseada em normas profundamente arraigadas, criadas com base na socialização e na experiência, e a motivação instrumental, da mesma forma suportada em normas, porém de cumprimento obrigatório por parte de todos os membros de uma comunidade.

A habilidade representa o terceiro fator para o desenvolvimento do capital social proposto por Adler e Know (2002) e refere-se aos componentes e recursos de agentes de determinada rede, cuja amplitude depende desses mesmos recursos. Não obstante, Galán e Castro (2004) alertam para a diferença de interpretações em torno da habilidade como fonte geradora de capital social, utilizando, como referência, a visão de Portes (1998) das habilidades como complemento do capital social, Lin (1999) e Leeders e Gabbay (2000) afirmam que essas habilidades desenvolvem capital social.

Esses fatores encontram-se nas conexões com diferentes agentes internos e externos (Adler; Kwon, 2002), valendo-se de redes de relacionamento nas perspectivas interna ou intraorganizacional e externa ou interorganizacional. Em relação à dualidade de perspectivas, diferentes autores (Adler; Kwon, 2002; Bocigas *et al.*, 2010; Lyu *et al.*, 2022; Presutti; Cappiello; Johanson, 2022) abordam as visões interna e externa do capital social.

2.3.3 Perspectiva Intraorganizacional do Capital Social

O capital social, no âmbito das empresas, segundo Adler e Kwon (2002), encontra-se internamente, nas relações entre seus colaboradores, gestores e acionistas, e na relação externa, entre a empresa e seus fornecedores, consultores e clientes. Os benefícios e os riscos dessas perspectivas despertam interesse e, a exemplo desta pesquisa, servem de base para o estudo de diferentes autores (Adler; Kwon, 2002; Navas *et al.*, 2019; Presutti; Cappiello; Johanson, 2022).

Em relação à perspectiva interna do capital social, Adler e Kwon (2002) defendem seu desenvolvimento por meio do relacionamento entre os indivíduos de uma empresa, bem como por um grupo, unidade ou divisão da empresa, um segmento de negócio, departamento, enfim, no âmbito da coletividade, facilitando a busca de objetivos comuns (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021). O resultado desse capital social está disponível e compartilhado entre todos os indivíduos e grupos de uma mesma empresa (Bojica; Fuentes, 2012).

Esse capital social interno, intraorganizacional, surge como recurso privado da empresa, com consequentes benefícios (Bojica; Fuentes, 2012), como a complementariedade dos recursos organizacionais e maior sinergia entre seus integrantes, sejam grupos ou indivíduos, maior qualidade e eficiência na coordenação e controle das ações coletivas internas, bem como na redução dos custos de transação interna (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021).

Os integrantes de uma empresa se beneficiam indiretamente do capital social intraorganizacional pelo simples fato de pertencerem à empresa, independente da participação ou não na geração desse capital (Lin, 1999).

2.3.4 Perspectiva Interorganizacional do Capital Social

Em relação à perspectiva externa ou interorganizacional, apropriada como um dos temas desta tese, o capital social ocorre pela troca, pela relação entre os agentes que o absorvem de suas estruturas sociais para atingir seus próprios objetivos (Baker, 1990). Esta troca é favorecida pela força e frequência desta relação, pelo compartilhamento de propósitos e pela confiança entre agentes (Sosa; Perez, 2023).

O capital social interorganizacional permite que a empresa se posicione em diferentes níveis da rede externa (Ul Zia; Burita; Yang, 2023), com o objetivo de localizar e transferir recursos valiosos, acima de seus limites (Navas *et al.*, 2019). A empresa compartilha a

propriedade desse capital social com diferentes agentes de seu relacionamento, dividindo, igualmente, os benefícios provenientes de sua propriedade (Bojica; Fuentes, 2012).

Park e Luo (2001), sugerem três diferentes composições de rede interorganizacional do capital social: i) negócios; ii) governo; e iii) pesquisa. O capital social da rede de negócios refere-se às relações pessoais e sociais com fornecedores, clientes e concorrentes (Park; Luo, 2001). O capital da rede governamental, proposto pelos pesquisadores, desenvolve-se na diversidade de instituições políticas e das entidades regulatórias e governamentais. Já o capital social da rede de pesquisa surge das interações da empresa com universidades, empresas de consultoria e instituições de pesquisa científica (Park; Luo, 2001).

Não obstante a relevância do capital social interorganizacional para as empresas de diferentes setores, as relações com agentes externos podem trazer riscos (Navas *et al.*, 2019). Navas *et al.* (2019) destacam que a proximidade e confiança excessiva entre uma organização e os integrantes de uma rede externa, podem prejudicar a empresa, criando uma letargia interna e a conseqüente redução ou até mesmo ausência de troca de conhecimento. Adler e Kwon (2002) alertam que esses riscos devem ser mensurados detalhadamente em detrimento do benefício potencial obtido com essa perspectiva interorganizacional do capital social.

2.3.5 Perspectiva Mista do Capital Social

Uma visão complementar às perspectivas interna e externa do capital social surge nos trabalhos de Adler e Kwon (2002) e Bojica e Fuentes (2012). Os pesquisadores propõem um ponto de vista neutro para o capital social ao afirmar que as perspectivas interna e externa não são excludentes, considerando que o comportamento de uma empresa é influenciado tanto por seus vínculos internos quanto pelos externos.

Portanto, o capital social, como construto complexo (Calcagnini; Perugini, 2019), além de diferentes perspectivas, apresenta diferentes dimensões (Granovetter, 1985, 1992; Coleman, 1988; Nahapiet; Ghoshal, 1998; Putnam, 2001; Koka; Prescott, 2002; Hoffman; Hoelscher; Sherif, 2005; Meek *et al.*, 2019), cuja composição e categorização merecem compreensão.

2.3.6 Dimensões do Capital Social

Na visão de Bourdieu (1986), dimensiona-se o capital social com base em duas variáveis, o tamanho da rede e o volume de recursos de seus integrantes. Granovetter (1985, 1992) dimensiona o capital social baseado na sua profundidade em relação à rede de relacionamentos da empresa. O autor assume o sentido figurado de enraizamento, como profundidade, para sua classificação denominada *embeddeadness*. Na proposta de Granovetter (1985, 1992), a profundidade do capital social está categorizada em enraizamento estrutural e enraizamento relacional (Coleman, 1990).

A dimensão de enraizamento estrutural refere-se ao sistema social e à rede de relações, inclusive indiretas entre indivíduos (Granovetter, 1985). A dimensão de enraizamento relacional desenvolve-se por meio das relações dos agentes, com base em seu histórico de interações (Granovetter, 1992).

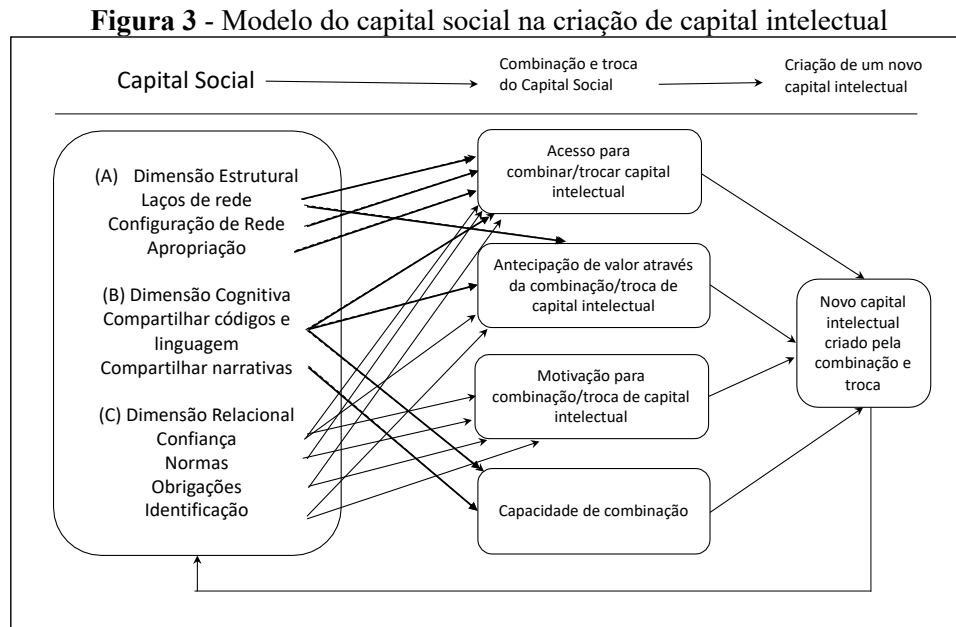
Coleman (1988), em seu estudo sobre abandono do ensino secundário com base na ausência do capital social, sugere uma divisão para o capital social em três dimensões formadas a partir dos vínculos entre agentes: i) obrigações e expectativas; ii) canais de informação; e iii) normas e sanções.

A dimensão de obrigações e expectativas se refere às expectativas de futuras reciprocidades e obrigações criadas quando um agente faz algo por outro (Coleman, 1988). Os canais de informações, segundo Coleman (1988), referem-se aos vínculos sociais como fonte importante de conhecimento, fundamental para o desenvolvimento de ações futuras. A divisão normas e sanções, proposta por Coleman (1988), representa a normatização e suas penalidades como forma de capital social correspondente às regras que mitigam o interesse individual em detrimento do coletivo.

Um dos estudos mais representativo nas pesquisas de capital social organizacional, relacionado a proposição de dimensionamento do capital social (Meek *et al.*, 2019; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021), corresponde à pesquisa de Nahapiet e Ghoshal (1998). Os pesquisadores relacionam o capital social, com a troca e combinação do capital intelectual existente na empresa para criação de um novo capital intelectual. Nahapiet e Ghoshal (1998) sugerem, conforme demonstrado na Figura 3, três dimensões para o capital social: i) estrutural; ii) cognitivo; iii) relacional.

A dimensão estrutural refere-se às características dos contatos do agente em uma rede de interações. A dimensão cognitiva representa os recursos proporcionados pelos entendimentos e significados compartilhados entre os membros de uma rede. A dimensão

relacional corresponde aos recursos gerados e trocados na relação entre os agentes de determinada rede (Nahapiet; Ghoshal, 1998).



Fonte: Elaborada com base em Nahapiet e Ghoshal (1998).

Putnam (2001) vale-se de um estudo longitudinal com 50.000 mil entrevistas ao longo de 25 anos para propor duas dimensões para o capital social, a *bonding* e a *brindging*, dimensionados com base em seus aspectos estruturais. A dimensão *bonding* ou dimensão de ligação está centrada nas relações internas do agente, determinadas pelos vínculos entre indivíduos e grupos no nível organizacional. A dimensão *brindging* ou ponte, por sua vez, representa os vínculos estabelecidos com base no contato em grupos sociais, econômicos e de trabalho, que permitem o acesso a conhecimentos que a empresa não obteria de outra forma.

Koka e Prescott (2002) partem da revisão da literatura a respeito do capital social para argumentar uma visão complementar à proposta de Nahapiet e Ghosal (1998). Os pesquisadores indicam um conjunto de dimensões do capital social relacionado à informação: i) volume de informação, que representa a quantidade de recurso que uma empresa pode adquirir com base em suas alianças; ii) variedade de informação, relacionada à relevância das relações que viabilizam o acesso a mais informações; e iii) riqueza da informação, que se refere à qualidade e natureza da informação que a empresa pode acessar com base em suas relações.

Hoffman, Hoelscher e Sherif (2005) examinam o papel que a gestão do conhecimento tem na criação da ampla variedade de vantagens competitivas encontradas em algumas organizações. Os autores sugerem a inclusão de cinco diferentes dimensões para configurar o

capital social: i) canais de informação; ii) normas sociais; iii) identidade; iv) obrigações e expectativas; e v) infraestrutura moral.

A dimensão de canais de informação, refere-se aos vínculos sociais internos da organização que a conecta ao seu entorno externo e consiste nas relações pessoais desenvolvidas com base em interações periódicas (Hoffman; Hoelscher; Sherif, 2005). As normas sociais, segundo Hoffman, Hoelscher e Sherif (2005), proporcionam controle social na organização, definidas como conjunto de comportamentos coletivos aceitos pelos membros de uma rede social. Os pesquisadores apontam a identidade como percepção de unidade do indivíduo perante uma rede. Em relação às obrigações e expectativas, Hoffman, Hoelscher e Sherif (2005), sugerem como o resultado da confiança coletiva, bem como da constituição de um sistema de sanções que garantem o desenvolvimento de condutas corretas. A infraestrutura moral surge como dimensão do fomento de normas e condutas por parte de uma empresa em seu âmbito de influência (Hoffman; Hoelscher; Sherif, 2005).

Desta forma apresentadas as diferentes dimensões do capital social, esta pesquisa recorre às dimensões propostas por Nahapiet e Ghosal (1998), detalhadas a seguir, levando em conta a relevância do estudo desses autores, considerado o mais representativo nas pesquisas de capital social organizacional (Burt, 1992; Uphoff; Wijayarathna, 2000; Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001; Lyu *et al.*, 2022).

2.3.6.1 Capital Social Estrutural

A dimensão estrutural do capital social corresponde ao conjunto das relações que determinado agente detém em uma rede (Granovetter, 1992), levando em consideração fatores como a união e a força dos laços de relacionamento, e a frequência de suas interações (Chow; Chan, 2008). O capital social estrutural identifica as partes interessadas conectadas às empresas e refere-se a extensão dessas conexões, consideradas essenciais para aquisição de conhecimento (Tsai; Ghosal, 1998).

Como apresentado no Quadro 6, esses fatores estruturais estão relacionados à composição dos vínculos da rede, sua configuração, estabilidade e nível de adaptação do capital social gerado por esses vínculos (Meek *et al.*, 2019).

A composição dos vínculos da rede se refere ao tamanho e ao modo como as relações se estabelecem entre os membros de determinada rede (Nahapiet; Ghoshal, 1998) e explica quem vai interagir para construir relações e como essas relações serão alcançadas (Chow; Chan, 2008). Quando essas conexões são fortes, as empresas podem obter conhecimento com valor

inovador (Lyu *et al.*, 2022). O seu tamanho se correlaciona ao volume de vínculos, e corresponde à frequência, intensidade e proximidade das interações (Burt, 1992; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021) entre os agentes de uma rede.

Quadro 6 - Fatores determinantes da dimensão estrutural do capital social

Fatores estruturais	Composição	Classificação	Tipo de rede
Característica dos vínculos	Quantidade de vínculos	Muitos	Ampliada
		Poucos	Reduzida
	Frequência, intensidade e proximidade dos vínculos.	Fortes	Homogênea
		Fracos	Dispersa
Configuração	Hierarquia na rede.	Alta	Vínculos desconectados
		Baixa	Vínculos conectados
	Densidade e reciprocidade da rede.	Alta	Homogênea
		Baixa	Dispersa
Conectividade entre os vínculos.	Direta	Conectada	
	Indireta	Desconectada	
Adequação	Conversão entre vínculos formais e informais, reciprocamente.	Adequável	Adequável
		Inadequável	Inadequável
Estabilidade	Continuidade dos vínculos ao longo do tempo.	Estável	Estável
		Instável	Instável

Fonte: Elaborado com base nos autores pesquisados (2023).

A configuração de uma rede, por sua vez, corresponde ao fator estrutural baseado no grau de contato entre os membros de uma rede e o acesso à informação (Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001). A configuração é composta de hierarquia, densidade e conectividade da rede (Nahapiet; Ghoshal, 1998), caracterizando-se pela impessoalidade das relações entre funcionários e unidades que inclui procedimentos, precedentes, regras e papéis que são considerados como expressões dessa configuração (Uphoff; Wijayaratra, 2000).

A hierarquia indica como estão conectados os agentes de uma rede com base na estrutura de autoridade desenvolvida em seu interior (Uphoff; Wijayaratra, 2000). Desse modo, quanto mais hierarquizada, maior será a possibilidade de encontrar agentes desconectados (Navas *et al.*, 2019). A densidade explica a sua coesão ou a reciprocidade existente nas relações entre seus integrantes (Nahapiet; Ghoshal, 1998). Uma rede com reciprocidade alta é descrita como densa (Parra-Requena *et al.*, 2015). A conectividade é o último elemento da configuração e demonstra a forma como estão conectados os agentes de uma rede, determinando a possibilidade de acesso a recursos valiosos (Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001).

Em relação ao fator adequação, do capital social, apresentado no Quadro 6, corresponde à facilidade de transferência de diferentes tipos de relações da rede. Dessa forma, as conexões informais entre indivíduos tornam-se relevantes em contextos formais (Bolino; Turnley; Bloodgood, 2002). As relações pessoais afetivas apresentam potencial de interferência para determinadas situações de trabalho, nas quais redes criadas com propósito específico podem ser utilizadas com propósitos diferentes (Putnam, 2001).

A estabilidade representa o último fator da dimensão estrutural do capital social e compete à informação da coesão e reciprocidade das relações dos diferentes agentes da rede (Krackhardt, 1992). No caso de alta reciprocidade, a rede é considerada densa, da mesma forma que uma rede não é estável, no caso de baixa reciprocidade (Parra-Requena *et al.*, 2015).

2.3.6.2 Capital Social Cognitivo

A dimensão cognitiva do capital social integra os valores, a visão e os objetivos compartilhados pelos membros da organização (Wasko; Faraj, 2005). Esse código compartilhado constitui recurso absorvido pelos integrantes de uma rede (Bourdieu, 1986), permitindo que todos os agentes compreendam atividades, termos e resultados não necessariamente desenvolvidos por eles mesmos (Portes; Sensenbrenner, 1993). Nesse sentido, o capital social cognitivo é de difícil imitação fora dos limites da rede na qual foi constituído (Rodrigo-Alarcón; Parra-Requena; Ruiz-Ortega, 2020), considerando sua composição de conhecimento tácito (Nonaka; Takeuchi, 1997), originado das relações entre seus membros.

O capital social cognitivo permite o desenvolvimento de metas comuns, normas e expectativas de comportamento recíproco entre os membros (Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001) de uma rede, criando voluntariedade no intercâmbio de conhecimento (Larson, 1992).

Lyu *et al.* (2022), em seu estudo de exploração da relação entre o capital social e o desempenho em inovação de organizações digitais, valeram-se de uma amostra de 217 empresas chinesas para destacar o elemento de consenso do capital cognitivo. Na visão destes pesquisadores, o consenso, emerge como elemento de aceitação comum entre diferentes sujeitos em termos de percepção, reconhecimento e compreensão.

A dimensão cognitiva do capital social engloba objetivos e cultura compartilhados entre os membros da rede e inclui vários elementos, como visão, linguagem, códigos, interesses e normas que auxiliam os membros na transmissão e obtenção de conhecimento relevante (Rodrigo-Alarcón; Parra-Requena; Ruiz-Ortega, 2020).

2.3.6.3 Capital Social Relacional

O capital social relacional representa as contínuas ligações e interações pessoais e está caracterizado pelo respeito mútuo, amizade, proximidade e confiança entre os membros da rede (Fayad; Ebrashi, 2022).

O valor da confiança na dimensão relacional do capital social é defendido também por Ganguly *et al.* (2019) em seu estudo sobre o capital social e o conhecimento. Na visão dos pesquisadores, as interações corporativas baseadas na confiança são ágeis e desimpedidas, base fundamental para a transferência do conhecimento (Ganguly; Talukdar; Chatterjee, 2019). A confiança e a proximidade das interações entre agentes podem facilitar o estabelecimento de relacionamentos estáveis e de longo prazo (Lyu *et al.*, 2022).

Adicionalmente à confiança, o capital social relacional inclui a proximidade dos agentes, suas obrigações e expectativas, bem como o nível de comprometimento dos seus relacionamentos (Granovetter, 1985; Nahapiet; Ghoshal, 1998). Esta dimensão fundamenta-se em normas gerais de reciprocidade (Putnam, 2001), com base nas quais um agente fará algo pelo outro, desconsiderando interesses imediatos, na expectativa de reciprocidade futura (Lesser, 2000).

O capital social relacional direciona para a qualidade e para a natureza dos relacionamentos potencialmente desenvolvidos com base em um histórico de interações (Lefebvre *et al.*, 2016) e contribui em vários atributos comportamentais, como obrigações, confiabilidade, normas e identificação com um grupo (Davenport; Daellenbach, 2011). A dimensão relacional reflete os benefícios derivados do conteúdo das ações que os agentes desenvolvem em conjunto (Parra-Requena *et al.*, 2015) e a qualidade e proximidade das interações entre esses agentes (Navas *et al.*, 2019).

Nahapiet e Ghosal (1998) descrevem a dimensão relacional como resultado das relações particulares das quais agentes econômicos podem desfrutar, depois de um período de interações e de vínculos eventualmente vitais para sua sobrevivência. A existência de intercâmbio voluntário, bem como de normas e sanções que garantem a segurança do agente, facilitam a criação dessas relações (Koka; Prescott, 2002; Navas *et al.*, 2019).

Para Lyu *et al.* (2022), a forte presença de capital social relacional garante eficiência e estabilidade do fluxo de conhecimento, permitindo que as empresas construam suas atividades de inovação sem se preocuparem com os riscos de flutuações desse intercâmbio de conhecimento.

Portanto, independentemente de sua perspectiva ou de sua dimensão, o capital social emerge como alternativa para o desenvolvimento do conhecimento, afetando as condições necessárias para que seu intercâmbio e combinação ocorram (Grant, 1996; Lyu *et al.*, 2022), fortalecendo a capacidade de a empresa reconhecer o valor de novas informações, assimilá-las e aplicá-las para fins comerciais, a chamada capacidade de absorção (Cohen; Levinthal, 1990).

Para esta pesquisa, considera-se a perspectiva externa do capital social (Adler; Kwon, 2002; Baker, 1990; Cohen; Levinthal, 1990) e as dimensões relacional, cognitiva e estrutural, segundo a proposta Nahapiet e Ghosal (1998).

2.4 VÍNCULO TEÓRICO ENTRE OS CONSTRUTOS DA PESQUISA E HIPÓTESES DO ESTUDO

Como resultado da revisão da literatura, constata-se que as capacidades absorptivas potencial e realizada emergem como suporte para capacidade de inovação nas empresas (Zahra e George, 2002; Limaj e Bernroider, 2019), ao reconhecer, adquirir e gerir, de maneira eficaz, o conhecimento obtido do exterior e aplicá-lo nas rotinas, nas atividades e nas habilidades diárias em contextos competitivos (Miroshnychenko *et al.*, 2021).

A capacidade de absorção potencial integra os esforços necessários à aquisição do novo conhecimento externo (Zahra; George, 2002), relevante para o desenvolvimento das operações e para a assimilação do conhecimento obtido baseado em sua classificação, processamento, interpretação e entendimento (Miroshnychenko *et al.*, 2021). A capacidade de absorção realizada garante a transformação e a exploração do conhecimento adquirido (Zahra; George, 2002). As capacidades absorptivas desempenham papéis distintos, mas complementares (Zahra; George, 2002).

O capital social, por sua vez, ao permitir a conexão com diferentes agentes, viabiliza o acesso a fontes de conhecimento para inovação (Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001), valendo-se de redes de relacionamento que sustentam a produtividade social, econômica, política e tecnológica da empresa (Pooe; Munyanyi, 2021). Em contraponto, o desenvolvimento de relações com agentes externos pode trazer riscos para a empresa, à luz do compartilhamento excessivo e descontrolado (Navas *et al.*, 2019).

No Quadro 7, apresenta-se um resumo dos principais autores que servem como alicerce para esta pesquisa, não obstante a diversidade de autores complementares utilizados ao longo desta tese.

Quadro 7 - Construtos, autores e respectivos conceitos e definições, alicerces da pesquisa

Construtos	Autor (es)	Conceitos e Definições
Capacidade de absorção potencial	(Zahra; George, 202)	Subgrupo da capacidade de absorção que abarca os esforços necessários nas dimensões propostas por Cohen e Levinthal (1990) de aquisição e assimilação do conhecimento.
Capacidade de absorção realizada	(Zahra; George, 202)	Subgrupo da capacidade de absorção que abarca os esforços necessários nas dimensões propostas por Cohen e Levinthal (1990) de transformação e exploração do conhecimento.
Capacidade de inovação	(Wang; Ahmed, 2004; Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020)	Capacidade multidimensional composta pelas inovações de produtos, processos, marketing e organizacional.
Capital social na perspectiva interorganizacional	(Baker, 1990; Adler, Kwon, 2002)	Rede de relações de uma organização que proporciona valor e permite acesso a recursos que estão incrustados na rede externa.
Agentes externos do capital social interorganizacional	(Park; Luo, 2001)	Agentes de negócio, como clientes, fornecedores e concorrentes, agentes de governo, como reguladores, agentes de pesquisa, como universidades, pesquisadores e consultores.
Capital social composto pelas dimensões relacional, cognitiva e estrutural	(Nahapiet; Ghosal, 1998)	A dimensão estrutural engloba as características dos contatos do agente em uma rede de interações. A cognitiva representa os recursos proporcionados pelos entendimentos e significados compartilhados entre os membros de uma rede. A dimensão relacional corresponde aos recursos gerados e trocados na relação entre os agentes de determinada rede.

Fonte: Elaborado com base nos autores pesquisados (2023).

Dessa forma, considerando o referencial teórico resumido nos parágrafos anteriores, apresentam-se, a seguir, as relações entre construtos deste trabalho, as hipóteses de pesquisa e o modelo proposto, baseado no estudo das relações entre o capital social externo e as capacidades de absorção potencial e realizada com a capacidade de inovação, e o efeito moderador do capital social interorganizacional nestas relações.

2.4.1 Capital Social Interorganizacional e Capacidade de Inovação

O capital social interorganizacional, ocorre pela troca, pela relação entre os agentes que o absorvem de suas estruturas sociais para atingir seus próprios objetivos (Baker, 1990; Adler; Kwon, 2002). Essa perspectiva do capital social permite que a empresa se posicione em diferentes níveis da rede externa, com o objetivo de localizar e transferir recursos valiosos, entre eles o conhecimento, acima de seus limites (Navas *et al.*, 2019; Lyu *et al.*, 2022;), para inovar e permanecer competitiva.

A esse respeito, a literatura sobre capacidade de inovação discute o efeito positivo da colaboração interorganizacional sobre a inovação. A maioria desses argumentos repousa no potencial da colaboração interorganizacional para facilitar o compartilhamento de conhecimento entre agentes de rede (Pérez-Luño *et al.*, 2011).

Para acessar esse conhecimento externo, a empresa deve se concentrar em suas redes de relacionamento, considerando que as ligações diretas e indiretas entre indivíduos e grupos facilitam as atividades inovadoras (Adler; Kwon, 2002). Com relação a tal fato, apenas o volume e a diversidade de agentes de uma rede não explicam as vantagens dos relacionamentos interorganizacionais para capacidade de inovação (Pérez-Luño *et al.*, 2011). Portanto, torna-se necessário analisar as demais dimensões do capital social.

Para esta pesquisa, assume-se a proposta de Nahapiet e Ghosal (1998), que sugere três dimensões para o tema: i) estrutural; ii) cognitivo; iii) relacional. Essas dimensões do capital social desempenham papel importante no desenvolvimento da capacidade inovadora de qualquer organização (Ganguly; Talukdar; Chatterjee, 2019).

A dimensão cognitiva corresponde ao código compartilhado entre os agentes de uma rede, com o propósito de facilitar o entendimento comum na busca de metas coletivas, (Granovetter, 1992; Nahapiet e Ghoshal, 1998).

O capital social estrutural representa a existência de laços de rede (Inkpen; Tsang, 2005) e proporciona maior acesso e flexibilidade na exploração do conhecimento existente e na exploração de novos conhecimentos, pré-requisitos da inovação (Ortiz; Donate; Guadamillas, 2017). O capital social estrutural oferece possibilidades de acesso às várias partes para transferência e troca de conhecimento e facilita o aumento da oportunidade de troca (Ansari; Munir; Gregg, 2012).

O capital social relacional reflete os benefícios derivados do conteúdo das ações que os agentes desenvolvem em conjunto (Parra-Requena *et al.*, 2015) e a qualidade e a proximidade das interações entre esses agentes (Bocigas *et al.*, 2010). Assim, a confiança melhora a capacidade de absorção do conhecimento e impulsiona a criação de um escopo mais amplo de conhecimento para construir e reconfigurar as fontes da capacidade de inovação (Sheng; Hartmann, 2019).

Em seu estudo sobre capital social interorganizacional, Ul Zia *et al.* (2022) destacam que empresas de países em desenvolvimento, com fortes laços sociais, ganham capacidade de inovação. Navas *et al.* (2019) destacam a relevância de fortes laços de capital social interorganizacional para obtenção mais acessível e confiável de conhecimento externo

complexo. Em consonância, Lyu *et al.* (2022), ao estudarem empresas de tecnologia chinesa, afirmam que empresas com maior capital social geram maior capacidade de inovação.

Dessa forma, considerando a relação entre o capital social interorganizacional (SOCEX) e a capacidade de inovação (CAPIN), constitui-se a primeira hipótese desta pesquisa:

H₀₁: O capital social interorganizacional afeta positivamente a capacidade de inovação.

2.4.2 As Capacidade Absortivas para Capacidade de Inovação

Como apresentado nos capítulos anteriores, assume-se, para esta pesquisa, a visão de Zahra e George (2002) acerca da capacidade de absorção composta pelos subgrupos potencial e realizada, visão corroborada por diferentes autores (Limaj; Bernroider, 2019; Sancho-Zamora *et al.*, 2021; Elidjen *et al.*, 2022).

As capacidades absortivas emergem do referencial teórico como construtos multidimensionais para suporte da capacidade de inovação nas empresas (Camisón; Forés, 2010; Elidjen *et al.*, 2022) ao reconhecer, adquirir e gerir, de maneira eficaz, o conhecimento obtido do exterior e aplicá-lo às rotinas e atividades diárias em contextos competitivos (Miroshnychenko *et al.*, 2021).

A visão das capacidades absortivas do conhecimento, como explicação para capacidade de inovação, encontra-se em modelos teóricos de diferentes perspectivas, tanto em estudos microeconômicos (Chichkanov, 2020), em relação à gestão da cadeia de suprimentos (Malhotra, 2005), quanto a respeito da gestão estratégia e formação de alianças (Lavie; Rosenkopf, 2006).

Dessa forma, para esta pesquisa, apropria-se da vinculação das capacidades absortivas como suporte para inovação nas empresas (Camisón; Forés, 2010; Limaj; Bernroider, 2019; Miroshnychenko *et al.*, 2021; Sancho-Zamora *et al.*, 2021; Cuevas-Vargas *et al.*, 2022). Isso posto, sugerem-se, nas duas próximas sessões, quatro hipóteses associando as capacidades de absorção potencial e realizada do conhecimento para capacidade de inovação.

2.4.2.1 Capacidade de Absorção Potencial e Capacidade de Inovação

A capacidade de absorção potencial (PACAP) do conhecimento emerge como estímulo para que as empresas criem uma combinação de conhecimento que contribua para a capacidade de inovação (Camisón; Forés, 2010; Sancho-Zamora *et al.*, 2021).

Engelman *et al.* (2017) e Sancho-Zamora *et al.* (2021) afirmam em seus estudos que, em diferentes níveis, tanto a dimensão de aquisição quanto a assimilação da capacidade de absorção potencial contribuem para a capacidade de inovação.

A atualização contínua dos estoques de conhecimento, com base na sua assimilação (Chaudhary, 2019), que estimula os níveis da capacidade absorptiva potencial, leva ao aumento da inovação (Camisón; Forés, 2010). A assimilação do conhecimento torna-se relevante para a inovação ao classificar, processar e interpretar (Miroshnychenko *et al.*, 2021; Sancho-Zamora *et al.*, 2021) o conhecimento adquirido para a capacidade de inovação. Assim sendo, constitui-se a seguinte hipótese:

H₀₂: A capacidade de absorção potencial afeta positivamente a capacidade de inovação.

2.4.2.2 Capacidade de Absorção Realizada do Conhecimento e Capacidade de Inovação

A capacidade de absorção realizada (RACAP) representa a chave primária para aumentar o desempenho da empresa, gerando capacidade de inovar, e conseqüente inovação para vantagem competitiva (Zahra; George, 2002).

A RACAP consiste na transformação e na exploração do conhecimento (Miroshnychenko *et al.*, 2021). A transformação ocorre adicionando novos conhecimentos enquanto se reavalia e moderniza o antigo conhecimento da empresa (Zahra; George, 2002).

Ao combinar, construtivamente, conhecimentos antigos e novos, surgem associações e vínculos entre diferentes fluxos de conhecimento (Limaj; Bernroider, 2019). Isso pode levar a novas perspectivas sobre como melhorar as atividades atuais em uma organização, estimulando a capacidade de inovação na empresa (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020). Com esta argumentação, define-se a seguinte hipótese desta pesquisa:

H₀₃: A capacidade de absorção realizada afeta positivamente a capacidade de inovação.

A renovação da base de conhecimento de uma empresa se inicia com a aquisição de conhecimento externo, posteriormente assimilado, ambas atividades da capacidade de absorção potencial (Zahra; George, 2002).

Para gerar valor, com base nesse conhecimento adquirido e assimilado, as empresas lançam mão de suas capacidades complementares de transformação e exploração do conhecimento (Roper; Du; Love, 2008). Dessa forma, considerando que a capacidade de

absorção potencial coloca a empresa diante de amplo estoque de conhecimento, o próximo passo na cadeia da capacidade de absorção corresponde à potencialização desse conhecimento com base na capacidade de absorção realizada (Miroshnychenko *et al.*, 2021).

Cohen e Levinthal (1990) também enfatizam o caráter cumulativo da capacidade de absorção, suportando a existência de relação entre as capacidades absorptivas potencial e realizada. Quanto mais desenvolvida a capacidade de absorção potencial em uma empresa, maior será a capacidade absorção realizada do conhecimento na organização (Limaj; Bernroider, 2019).

Zahra e George (2002) afirmam que as empresas não podem aplicar o conhecimento externo sem primeiro adquiri-lo. Esse conhecimento externo processado por meio da capacidade de absorção potencial tem que passar por vários ciclos internos antes que a organização possa aplicá-lo comercialmente por meio da capacidade de absorção realizada (Bosch; Volberda; Boer, 1999). À medida que as organizações se envolvem na aquisição e assimilação de conhecimento, os membros da organização tendem a desenvolver novos *insights* potencialmente relevantes, durante a transformação e exploração do conhecimento (Limaj; Bernroider, 2019).

Dessa forma, quanto mais ideias e interpretações de novos conhecimentos se desenvolvem na capacidade de absorção potencial, maior a probabilidade de uma organização ser proativa na exploração das novas oportunidades que se apresentam no ambiente da organização, no âmbito da capacidade de absorção realizada do conhecimento. Assim, estabelecem-se duas novas hipóteses:

H₀₄: A capacidade de absorção potencial afeta positivamente a capacidade de absorção realizada.

M₀₁: O efeito positivo da relação entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade de inovação é mediada pela capacidade de absorção realizada.

2.4.3 Capital Social Interorganizacional como Variável Moderadora da relação entre as Capacidades de Absorção Potencial e Realizada do Conhecimento e a Capacidade de Inovação

As pesquisas demonstram (Navas *et al.*, 2019; Ortiz; Donate; Guadamillas, 2021; Presutti; Cappiello; Johanson, 2022) que o capital social estrutural interfere na capacidade de absorção potencial do conhecimento, efeito da presença ou ausência de laços de rede, da

configuração da rede e do padrão de ligações em termos de densidade, conectividade e hierarquia.

Em seu estudo sobre capital social interorganizacional, Ul Zia *et al.* (2023) sugerem que, empresas sediadas em países em desenvolvimento, que dispõem de fortes laços sociais com agentes externos sediados em países desenvolvidos, estimulam a capacidade de inovação nas empresas. Em consonância, Martinez-Canãs *et al.* (2012) destacam a importância do capital social, especificamente o acesso aos agentes externos para aquisição do conhecimento.

Em relação a estes agentes, Park e Luo (2001) sugerem três diferentes grupos, adotados para esta pesquisa: a rede de negócios, a rede governamental e a rede de pesquisa (Park; Luo, 2001). Independente do grupo dos agentes de rede externa, quanto mais complexo o conhecimento que se deseja adquirir, maior será o grau de confiança necessário para sua transferência entre empresas (Audretsch; Aldridge; Sanders, 2011).

Navas *et al.* (2019) alertam para os riscos da empresa no desenvolvimento de relações com agentes externos, chamando atenção para os impactos do compartilhamento excessivo e descontrolado de conhecimento, afetando a capacidade absorptiva da empresa. A este respeito, Adler e Kwon (2002) destacam a necessidade de mensuração do impacto destes riscos em detrimento do benefício potencial obtido com essa perspectiva interorganizacional do capital social.

Para Lyu *et al.* (2022), a forte presença de capital social relacional garante eficiência e estabilidade do fluxo de conhecimento, permitindo que as empresas construam suas atividades de inovação sem se preocuparem com os riscos de flutuações desse intercâmbio de conhecimento. Por conseguinte, constituem-se as seguintes hipóteses:

W_{01} : A contribuição positiva de PACAP para CAPIN será maior sob condições de níveis mais altos de capital social interorganizacional.

Henderson e Cockbur (1994) sugerem uma relação positiva entre o nível de desenvolvimento da rede social de uma empresa e sua capacidade para melhorar os processos que facilitam a combinação do conhecimento existente com o novo conhecimento adquirido. O relacionamento de rede fortalece a capacidade da empresa transformar e explorar novos conhecimentos, para desenvolver capacidade de inovação (Sosa e Perez, 2023).

Ortiz *et al.* (2017) afirmam que as empresas, com relações mais fortes, frequentes e próximas, inerentes ao capital social estrutural, são capazes de aumentar a transformação de conhecimento. As interações próximas aumentam a exposição das empresas a diferentes

interpretações do significado e da relevância do conhecimento (Yli-Renko; Autio; Sapienza, 2001).

Os vínculos fortes, provenientes de interação recorrente ao longo do tempo, facilitam a transformação do conhecimento (Parra-Requena *et al.*, 2015). Portanto, a estrutura e a força de seu contato emergem como alternativa para o desenvolvimento do conhecimento, afetando as condições necessárias para que seu intercâmbio e combinação ocorram (Grant, 1996; Lyu *et al.*, 2022). Com base nisso, constituem-se as seguintes hipóteses:

W₀₂: A contribuição positiva de RACAP para CAPIN será maior sob condições de níveis mais altos de capital social interorganizacional.

W₀₃: O efeito positivo de PACAP em RACAP será maior sob condições de níveis mais altos de capital social interorganizacional.

Dessa forma, apresentaram-se as relações entre construtos desta pesquisa, bem como as hipóteses a serem testadas no modelo conceitual de vínculo teórico proposto.

2.4.4 O impacto da Senioridade dos Gestores, do Tamanho da Gestora e da Dinâmica da Gestão de Investimentos na Capacidade de Absorção Realizada e na Capacidade de Inovação

Para esta pesquisa, assumem-se três variáveis de controle, a primeira relacionada ao tamanho da gestora, a segunda ao nível de senioridade profissional e a última a respeito do perfil de produtos predominantes na gestora.

Em relação ao tamanho da gestora, Bontis *et al.* (2002) valem-se, em seus estudos empíricos, do conhecimento e do tamanho da empresa como variável de controle. O tamanho da gestora é controlado pelos *assets under management* (AUM), assim sendo o valor total dos ativos sob gestão da empresa. Os fundos que dispõem de valores elevados de AUM, supostamente dispõem de melhor acesso ao conhecimento externo, considerando o reconhecimento de sua representatividade, pois um número maior de investidores entrega seu capital para gestoras grandes em relação ao seu AUM (Chang *et al.*, 2022).

A respeito da senioridade do nível de gestão, assume-se para esta pesquisa a identificação HEAD, ao mesmo tempo segue-se a proposta de Bontis *et al.* (2002). Como função sênior de gestão, consideram-se, para esta pesquisa, os respondentes com cargo declarado de gestor, cogestor, estrategista e *portfolio manager*, considerando sua atuação mais

efetiva na definição da estratégia de aquisição do conhecimento em detrimento dos demais profissionais da gestora de investimentos.

A terceira variável de controle, denominada para esta pesquisa como DINAM, se refere à dinâmica de gestão de investimentos, diretamente ligada aos tipos de fundo de investimentos sob gestão. Os fundos agrupam-se em duas famílias de investimentos, fundos líquidos e fundos ilíquidos. Como fundos líquidos, encontram-se os fundos multimercado, fundos de renda fixa e fundos de renda variável. Nas famílias de fundos ilíquidos, encontram-se os fundos de crédito, os fundos imobiliários e os fundos de *private equity* (Chang *et al.*, 2022). Na primeira família, o investidor pode vender suas cotas e deixar o fundo em 30, 60 ou 90 dias. Para evitar resgates nessa família de produtos, a estratégia de investimentos tende a apresentar-se mais dinâmica, dependente constante de acesso ao conhecimento, pois os gestores não querem correr risco de errar na estratégia, apresentar resultados ruins no curto prazo, que resultem em resgates rápidos nos fundos sob gestão, e, conseqüente, na redução do AUM dos fundos sob sua gestão (Fang *et al.*, 2022).

Nos ativos ilíquidos, o investidor não tem opção de resgate, ou detêm uma opção muito longa, superior a 180 dias, o que permite uma estratégia de gestão menos dinâmica, pois eventuais rentabilidades ruins não provocam resgates no curto prazo, permitem mais de recuperação da performance e, conseqüente, o risco de redução do AUM do fundo é menor.

$V_{\text{Controle 1}}$: AUM, tamanho da gestora.

$V_{\text{Controle 2}}$: HEAD, senioridade da equipe de gestão.

$V_{\text{Controle 3}}$: DINAM, dinâmica de gestão de investimentos.

2.4.5 Modelo Conceitual do Vínculo Teórico entre os Construtos da Pesquisa

Nesta pesquisa, exploram-se as relações do capital social e das capacidades de absorção potencial e realizada para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos no Brasil, observando o impacto do capital social externo na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação.

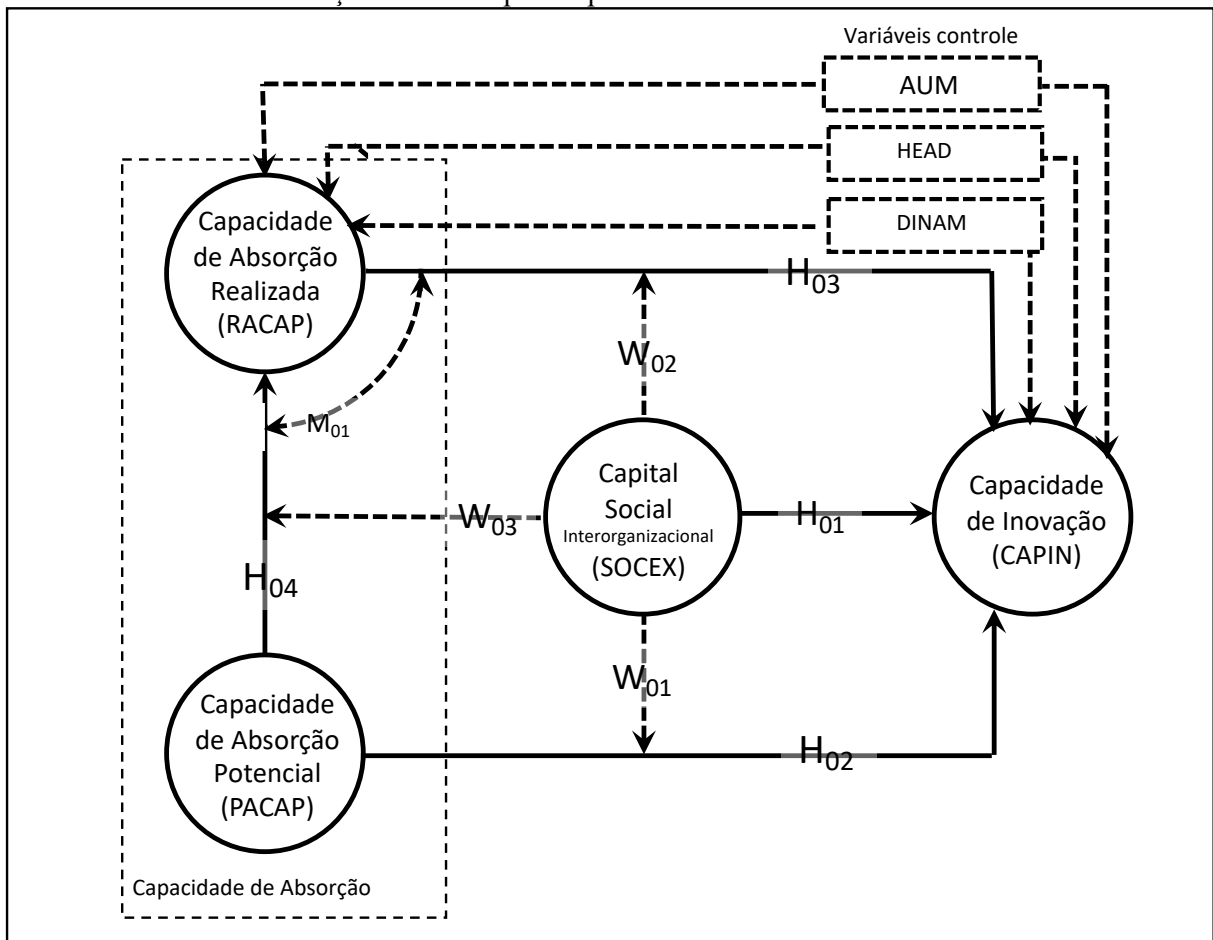
Com base na análise do referencial teórico, estabelece-se o modelo conceitual desta pesquisa. Na Figura 4, apresentam-se a estrutura conceitual e a relação das capacidades de absorção potencial e realizada e a capacidade de inovação e o capital social como moderador desta relação.

No modelo encontram-se representados também o efeito mediador de PACAP em RACAP, aplicado a partir de uma perspectiva teórica para explicar a existência de relação entre

um construo exógeno e um endógeno (Hair *et al.*, 2017). Da mesma forma, representa-se a moderação do capital social nas relações entre PACAP e RACAP, RACAP e CAPIN, PACAP e CAPIN, sendo que no âmbito da moderação, uma terceira variável pode afetar diretamente a relação existente entre a variável latente exógena e a endógena, porem de uma forma distinta (Hair *et al.*, 2017).

Na mesma figura, apresentam-se as variáveis de controle do modelo, detalhadas na seção 2.4.4. A primeira relacionada ao tamanho da gestora de investimentos, a segunda associada ao nível de senioridade profissional dos respondentes da pesquisa e a última a respeito da dinâmica de gestão das gestoras de investimentos da pesquisa.

Figura 4 - Modelo da relação entre capacidade de absorção potencial e relacional para capacidade de inovação moderada pelo capital social e variáveis controle



Fonte: O autor (2023).

Como apresentado no modelo da Figura 4, as atividades de aquisição e assimilação do conhecimento da capacidade de absorção potencial, PACAP, influenciam positivamente na capacidade de inovação da gestora, a CAPIN. Da mesma forma, as atividades de transformação e exploração do conhecimento da capacidade de absorção realizada, RACAP, influenciam na

capacidade de inovação. Ao mesmo tempo, a PACAP afeta RACAP, enquanto a RACAP tem efeito mediador na relação entre PACAP e CAPIN. O capital social, SOCEX, por sua vez, afeta, positivamente, a CAPIN, ao mesmo tempo que modera as relações entre PACAP e RACAP e entre as capacidades absorptivas PACAP e RACAP para CAPIN. Por fim, o tamanho da gestora de investimentos, AUM, o nível de senioridade de seus profissionais, HEAD, e a dinâmica de gestão dos fundos de investimento, DINAM, predominante na gestora podem afetar as relações de RACAP para CAPIN.

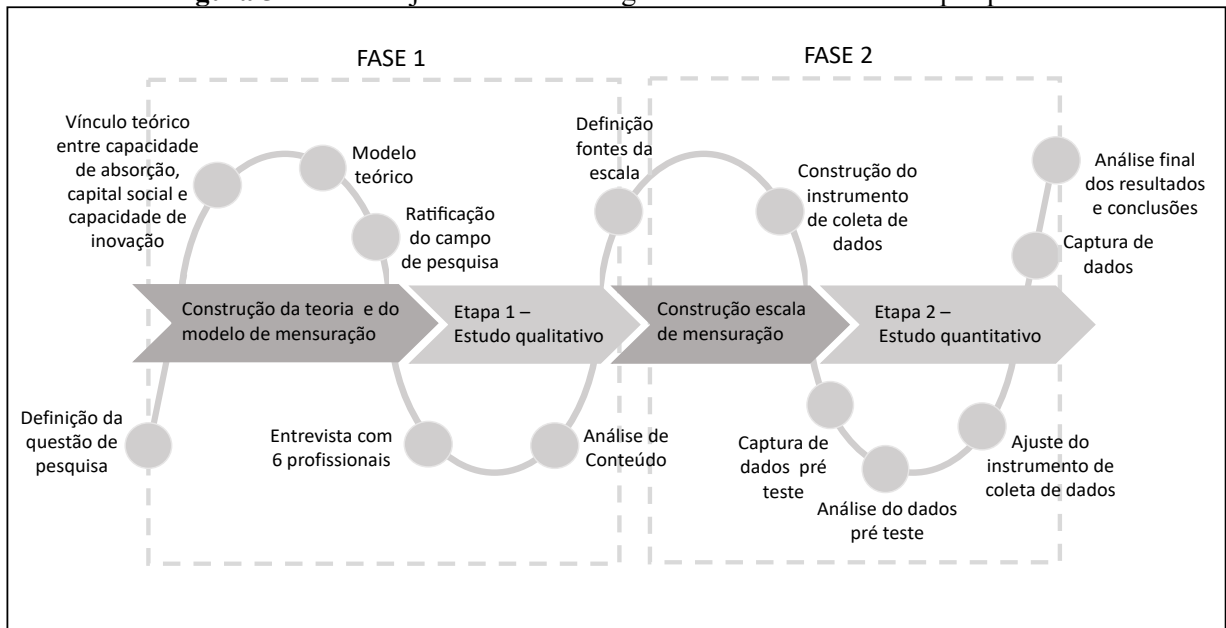
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para responder à questão de pesquisa, assume-se, para esta tese, a abordagem de métodos mistos sequencial exploratório (Creswell; Clark, 2013), considerando que “uma abordagem qualitativa está inserida como um método secundário de uma abordagem primária quantitativa” (Creswell; Creswell, 2021, p. 188). Da integração destes métodos primário e secundário, constroem-se pontos fortes complementares e pontos fracos não sobrepostos (Clark; Ivankova, 2016).

Na primeira etapa, qualitativa, conforme representado na Figura 5, analisa-se e compreende-se a atividade de gestão de investimentos à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social interorganizacional, um dos objetivos específicos da pesquisa.

Para essa etapa, assume-se visão mais aberta, que permite o desenvolvimento de reflexão prévia sobre os construtos da pesquisa e o respectivo referencial teórico, ao mesmo tempo que se avalia a aderência dos elementos do estudo ao campo definido para a pesquisa valendo-se da técnica de análise de conteúdo, seguindo recomendações de Bardin (2016).

Figura 5 - Fluxo da jornada da abordagem de métodos mistos da pesquisa



Fonte: O autor (2023).

Na segunda etapa, de abordagem quantitativa, o foco é específico em pesquisas experimentais, conforme proposta de Creswell e Creswell (2021). Em relação ao tipo de

desenho de pesquisa assumido para esta etapa da pesquisa, trata-se de uma *survey*, ao proporcionar descrição quantitativa de opiniões da população de 250 respondentes do campo de gestoras de investimentos no Brasil, com base no estudo de uma amostra de seus integrantes (Creswell; Creswell, 2021).

Como apresentado na Figura 5, a segunda etapa quantitativa desta pesquisa, está instrumentalizada com orientação teórica mais consistente, com base: i) na validação na primeira etapa qualitativa do estudo; ii) das discussões da etapa de qualificação desta tese; iii) das discussões das apresentações do estudo em cinco Seminários de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas (PPGA), da Universidade Presbiteriana Mackenzie. Essa evolução permitiu uma melhor compreensão do fenômeno, um amadurecimento em relação ao objetivo de pesquisa, bem como uma estruturação mais eficiente do modelo de mensuração.

Na etapa quantitativa, vale-se da modelagem de equações estruturais (SEM), mais especificamente da modelagem de equação estrutural de mínima os quadrados parciais (PLS-SEM) (Ringle *et al.*, 2014), para analisar o efeito do capital social interorganizacional e da capacidade de absorção potencial e realizada para explicar a capacidade de inovação, bem como analisar o efeito moderador do capital social externo, interorganizacional, nas relações entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação.

Nos próximos capítulos, apresenta-se a estrutura das etapas qualitativa e quantitativa para esta tese de abordagem de métodos mistos sequencial exploratório (Creswell; Clark, 2013).

3.1 ETAPA QUALITATIVA

A etapa qualitativa desta pesquisa se caracteriza como exploratória, visto a escassez de estudos que relacionam os construtos da pesquisa ao campo (Collis; Hussey, 2005) das gestoras de investimentos no Brasil. A pesquisa se caracteriza também como descritiva, ao mostrar a característica desse fenômeno, valendo-se de método de coleta de dados mais flexível (Creswell, 2016).

Trata-se de uma metodologia baseada em percepções e na busca da compreensão do contexto do problema de pesquisa (Yin, 2016), permitindo alteração nos próximos passos do estudo, considerando que o objetivo é aprender sobre o fenômeno (Creswell, 2016).

A respeito da relevância dessa primeira etapa, destaca-se a mitigação do risco em focar prematuramente o problema de pesquisa e adotar um quadro teórico equivocado, levando,

eventualmente o pesquisador, a desconsiderar aspectos importantes para o estudo, bem como a interpretar erroneamente os fenômenos estudados (Patton, 2014).

A respeito do campo da pesquisa, para a primeira etapa foi considerada a afirmação de que a sua escolha, por parte do pesquisador, é proposital e deve considerar condições de acesso e disponibilidade aos sujeitos da investigação (Yin, 2016). Nesse sentido, adotou-se a estratégia de abordar seis profissionais-chave em posição de gestão, vinculados a seis diferentes gestoras de fundos de investimentos nacionais. Para Patton (2014), a qualidade da pesquisa se relaciona com a riqueza de informações extraídas pelo pesquisador e não com o tamanho da amostra.

Para a organização dessa etapa, assumiu-se a variação de estudo fenomenológico (Yin, 2016; Creswell; Creswell, 2021), em que o pesquisador descreve as experiências dos indivíduos com respeito ao fenômeno, de acordo com relato dos participantes. Nesta seção, torna-se relevante desenvolver a reflexividade por parte do pesquisador, parte da proposta metodológica de Creswell e Creswell (2021 p. 153), “em relação aos seus vieses, valores e históricos pessoais”.

Dessa forma, declara-se que o pesquisador apresenta histórico de 35 anos de atuação profissional no mercado financeiro, não obstante nunca tenha atuado diretamente em posições de gestão de investimentos de terceiros. Essa vivência, supostamente, permite melhor interpretação dos dados da pesquisa, sem necessariamente enviesar interpretações realizadas durante o estudo.

Para a estruturação deste estudo, aplicou-se a proposta de composição de seções apresentadas por Creswell e Creswell (2021), divididas em: i) procedimentos de coleta; ii) procedimentos de registro de dados; iii) procedimentos de análise de dados.

3.1.1 Procedimentos de Coleta

Para coleta de dados da pesquisa qualitativa, utilizou-se de entrevista, técnica pela qual, segundo Collis e Hussey (2005), é possível obter informações com mais detalhes e interpretar nuances existentes no modo em que cada respondente reage às perguntas.

A entrevista corresponde a um instrumento que se utiliza da interação social e do diálogo, ou seja, um procedimento oral que, de um lado, busca pela obtenção dos dados e, do outro, reconhece a fonte das informações (Creswell; Clark, 2013). Para realizar as entrevistas, utilizou-se um roteiro estruturado (Apêndice A), previamente estabelecido, composto de dez perguntas de categorização e 23 perguntas pré-determinadas. Para estruturação desse roteiro, valeu-se, nesta etapa, de uma matriz de amarração (Apêndice D) composta de questões

predominantemente abertas. As questões que integram o roteiro estão agrupadas em categorias, criadas com base no referencial teórico.

As categorias, respondente e detalhamento da categorização, abarcam questões vinculadas à característica do respondente, com objetivo de perceber sua representatividade profissional e, conseqüentemente, o potencial de contribuição de suas respostas para esta etapa da pesquisa. A categoria, atividade de gestão de investimentos, agrupa itens que permitem compreender a atividade de gestão de investimento, seus agentes e os reguladores da atividade. A categoria capacidade de absorção aglutina questões relacionadas às atividades de aquisição e assimilação do conhecimento da capacidade de absorção potencial, e as atividades de transformação e exploração do conhecimento da capacidade de absorção realizada. As questões foram estruturadas com base nos estudos de Cohen e Levinthal (1990) e Zahra e George (2002).

Em relação ao capital social a categoria agrupa questões relacionadas à tipificação dos agentes externos às gestoras de investimentos e à presença das dimensões estrutural, relacional e cognitiva do capital social externo, com base no referencial teórico, especificamente nos estudos de Granovetter (1992), Nahapiet e Ghoshal (1998), Park e Luo (2001) e Adler e Know (2002).

As questões relacionadas às atividades de inovação de produto, processos, organização e marketing, estão agrupadas na categoria capacidade de inovação, criadas com referência nos estudos de Ahmed (2004) e Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020).

As questões do roteiro estruturado desta etapa da pesquisa permitiram a obtenção de respostas, atingindo os objetivos propostos de analisar e compreender a atividade de gestão de investimentos à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social, bem como do referencial teórico assumido para a tese e de aderência dos elementos de estudo do campo definido para a pesquisa.

3.1.2 Procedimentos de Registro de Dados

Para etapa qualitativa da pesquisa, em relação ao protocolo de observações, assumiu-se uma folha de anotações do pesquisador, separando anotações em notas descritivas e notas reflexivas. Nas notas descritivas, apontou-se o retrato dos participantes, a reconstrução de diálogos e registro complementar de determinadas falas e eventos, não obstante as entrevistas sejam consensualmente gravadas. Nas notas reflexivas, constam pensamentos pessoais do pesquisador, como ideias, palpites impressões e preconceitos (Creswell; Creswell, 2021).

O protocolo de entrevista adotado para a pesquisa refere-se à gravação autorizada dos vídeos das entrevistas e da gravação em áudio como contingência, ambas descartadas imediatamente depois da transcrição do conteúdo. Os dados foram transcritos sem a utilização de aplicativo de conversão, valendo-se apenas da repetição dos áudios e da transcrição para o *software* Microsoft Word®.

3.1.3 Procedimentos de Análise de Dados

Para a análise de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, seguindo recomendações de Bardin (2016). Essa técnica enriquece a tentativa exploratória, aumenta a propensão para a descoberta, cuja interpretação depende da sensibilidade do pesquisador, como a habilidade de ver, descrever e interpretar de forma analítica e criativa aquilo que está nos dados, o que possibilita ter *insights*, atribuir significados, compreender o que se passa na ocasião do estudo e diferenciar aquilo que é ou não pertinente a pesquisa (Bardin, 2016).

A análise dos dados foi aplicada após a transcrição de todas as entrevistas, valendo-se da ferramenta Microsoft Word®, assumindo a proposta de Bardin (2016) de fragmentação da análise de conteúdo (AC) em fases. A primeira fase, denominada pré-análise, consiste na organização e na exploração do material, com leituras aprofundadas. A respeito dessa fase, Bardin (2016, p. 125) apresenta que “a pré-análise tem como objetivo a organização, embora ela própria seja composta de atividades não estruturadas, abertas, por oposição à exploração sistemática de documentos”.

Ao término da pré-análise, evolui-se para a segunda fase, na qual se trabalha na preparação do material com objetivo de codificar e categorizar os recortes. Na prática, essa preparação já ocorreu desde o início da etapa de organização, considerando que o cumprimento rigoroso dessa fase propiciou material praticamente pronto para o estudo.

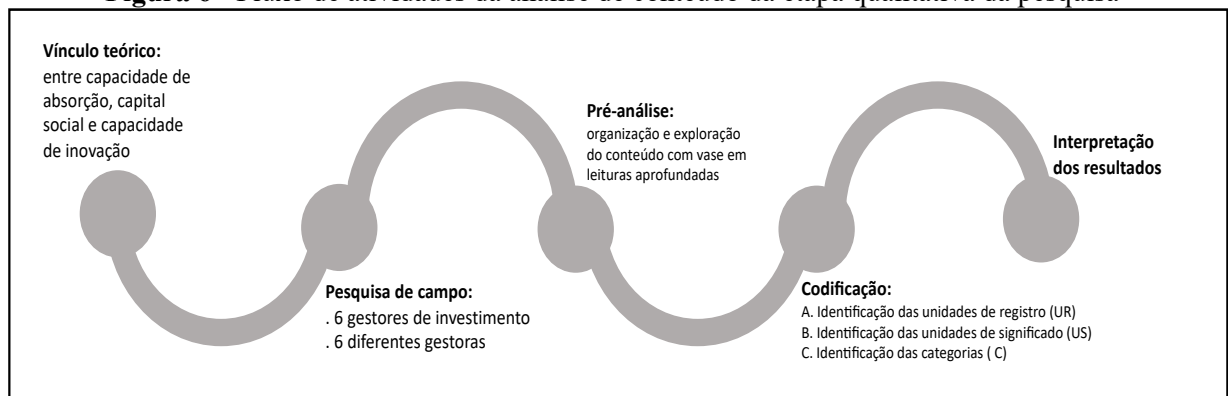
A fase de codificação do material subdividiu-se em identificação das unidades de registro (UR), formação das unidades de significado (US) e desenvolvimento das categorias (C). O Quadro 8 apresenta os critérios, para facilitar a escolha das categorias.

Quadro 8 - Critérios de qualidade de escolha de categorias

CRITÉRIO DE QUALIDADE	DESCRIÇÃO
Exclusão Mútua	Classificada em apenas uma categoria. Eliminar ambiguidades.
Pertinência	A categoria é pertinente quando está adaptada ao material escolhido e quando pertence ao quadro teórico definido.
Objetividade e Fidelidade	As variáveis, das quais se trata na análise, devem estar claras, assim como os índices que determinam a entrada de um elemento em uma categoria devem ser precisos.
Produtividade	O conjunto de categorias é produtivo quando fornece resultados férteis em índices de inferência, em hipóteses novas e na exatidão dos dados.

Fonte: Elaborado pelo autor, adaptado de Bardin (2016).

A terceira e última fase constitui-se da interpretação dos resultados por meio de inferência, que, segundo Bardin (2016, p. 166), é a “operação lógica pela qual se admite uma proposição em virtude da sua ligação com outras proposições já aceitas como verdadeiras”. Nessa etapa, valeu-se do domínio do referencial teórico para confrontar a hipótese de pesquisa frente aos achados. A sequência de atividades, para análise de conteúdo da etapa quantitativa da pesquisa, encontra-se representada no fluxo de atividades indicado na Figura 6

Figura 6 - Fluxo de atividades da análise de conteúdo da etapa qualitativa da pesquisa

Fonte: Elaborada pelo autor com base no processo de análise de conteúdo proposto por Bardin (2016).

Dessa forma, finalizou-se a etapa de descrição da composição de seções praticadas na etapa qualitativa da pesquisa. O resultado dessa primeira etapa serviu como base para a etapa quantitativa, cujo procedimento metodológico encontra-se descrito no capítulo subsequente.

3.2 ETAPA QUANTITATIVA

A etapa quantitativa reflete suposições filosóficas pós-positivistas e deterministas, pois as causas, provavelmente, determinam os efeitos ou os resultados (Creswell; Creswell, 2021).

A exemplo da primeira etapa, assume-se, nesta seção, a proposta de Cresweel e Creswell (2021) em relação à organização de um estudo de levantamento de método quantitativo. Dessa forma, a seção envolve: i) projeto de levantamento; ii) população e amostra; iii) instrumentação de coleta de dados; iv) variáveis de controle; v) procedimentos de análise de dados.

3.2.1 Projeto de Levantamento

Esta pesquisa justifica-se por considerar a discussão apresentada em relação aos aspectos das capacidades absorptivas potencial e realizada do conhecimento para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos, um contexto organizacional pouco explorado na administração. Ao mesmo tempo, poucos estudos apresentam discussão teórica sobre as dimensões da capacidade de absorção em países emergentes (Engelman *et al.*, 2017).

Em paralelo, segue-se a sugestão de Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020), que propõe a análise da capacidade de inovação em diferentes ambientes, mais especificamente em mercados turbulentos, como das gestoras de investimentos.

Por fim, entende-se que estudar como o capital social, em especial o inteorganizacional, afeta a capacidade da gestora de investimentos adquirir, assimilar, transformar e explorar conhecimento para capacidade de inovação, emerge como propósito relevante para a compreensão de uma das sete maiores indústrias de fundos de investimentos do planeta (ANBIMA, 2023).

3.2.2 População e Amostra

Em relação às razões que motivaram a escolha do setor das gestoras de fundos de investimentos para esta pesquisa, destacam-se: i) as gestoras de investimentos brasileiras integram mercado relevante, situado entre os sete maiores do planeta, gerindo recursos da ordem de R\$7,7 trilhões; ii) o processo de gestão de fundos trata-se de atividade complexa e multidisciplinar que demanda vários agentes para obter acesso ao conhecimento; iii) as gestoras de investimentos, em suas atividades diárias, recorrem a redes externas para acessar conhecimento relevante e integrá-lo ao conhecimento existente para aprimorar a gestão de seus fundos de investimentos e para criar novos fundos de investimentos; iv) esse setor se caracteriza por apresentar estrutura de rede de relações interorganizacionais de troca contínua de conhecimento, considerando a natureza global dos mercados, a diversificação e a velocidade

das mudanças políticas e econômicas no cenário local, bem como a diversidade de ativos para investimentos.

3.2.2.1 População da Pesquisa

A população desta pesquisa é composta de profissionais com função de gestor, cogestor, estrategista, *portfolio manager*, *trader* e analista de investimentos, atuando nas 953 gestoras de investimentos em atividade no mercado, conforme *ranking* ANBIMA, de agosto de 2023.

A população não pode ser descrita com precisão, mas o número pode ser estimado ao redor de 4590 profissionais. Esse número foi estimado com base em um processo de três fases. Na primeira fase, com base no *ranking* nacional das gestoras de investimentos no Brasil (ANBIMA, 2023), definiu-se uma lista com as dez maiores gestoras nacionais, considerando o maior valor de *assets under management*. Na Figura 7, demonstra-se a extração da relação do *ranking* ANBIMA (2023).

Figura 7 - Relação das dez maiores gestoras de investimentos por AUM, conforme *ranking* ANBIMA

Ranking de Gestão de Fundos de Investimento												
Patrimônio Líquido - Por Classe ANBIMA												
Instituições Financeiras e Assets - R\$ milhões												
Ago/23												
Ordem	Gestor	Renda Fixa	Ações	Multimercados	Cambial	Previdência	ETF	FIDC	FIP	FII	Off-Shore	Total
1	BB ASSET MANAGEMENT	1.057.146,47	20.355,51	39.389,10	1.202,93	338.689,58	1.518,22	33.976,01	-	721,05	2.006,60	1.495.005,46
2	ITAU UNIBANCO ASSET MANAGEME	439.340,62	37.643,27	157.488,71	1.490,53	198.224,29	13.196,19	1.522,50	315,04	1.568,73	-	850.789,88
3	BRADESCO	317.463,97	11.433,56	44.819,70	555,90	241.142,97	2.992,37	8.424,47	66,82	409,76	-	627.309,52
4	CAIXA ASSET	332.763,61	12.357,82	11.328,98	92,14	147.041,15	85,20	213,55	-	407,65	-	504.290,10
5	BTG PACTUAL	72.924,21	53.073,52	75.163,03	299,89	13.173,64	388,01	24.337,76	56.475,05	26.740,78	6.575,17	329.151,06
6	BANCO SANTANDER (BRASIL) SA	182.689,97	4.131,55	49.025,03	1.224,65	76.754,48	-	-	0,00	1.661,23	-	315.486,92
7	BRL DTVM	1.815,81	289,28	11.434,22	-	-	-	7.018,72	192.700,78	14.824,61	-	228.083,43
8	REAG INVESTIMENTOS	330,64	8,40	66.487,97	-	-	-	15.296,43	88.132,61	4.047,67	-	174.303,71
9	XP ASSET MANAGEMENT	50.200,72	8.683,24	52.624,21	286,58	21.870,21	1.422,64	5.179,88	6.929,26	15.247,08	-	162.443,81
10	BW GESTAO DE INVESTIMENTO LTI	-	308,96	115.538,74	-	-	-	134,31	-	-	-	115.982,01
11 a 953	DEMAIS	508.145,99	345.443,01	972.468,66	1.204,08	244.194,01	21.222,36	290.116,89	364.094,49	205.029,69	36.778,20	2.988.697,37
	Subtotal	2.962.822,0	493.728,1	1.595.768,3	6.356,7	1.281.090,3	40.825,0	386.220,5	708.714,0	270.658,3	45.360,0	7.791.543,3

Fonte: *Ranking* de gestoras de investimentos, ANBIMA (2023).

Na segunda fase, pesquisou-se, na plataforma de mídia social LinkedIn®, por cargo e função, os integrantes das equipes de gestão das empresas relacionadas na primeira fase com cargo de gestor, cogestor, estrategista, *portfolio manager*, *trader* e analista. Como terceira fase, estimou-se o número da população em 4590 profissionais, considerando a média de profissionais, com cargos descritos na fase 2, multiplicados pelo total de 953 gestoras listadas no *ranking* nacional das gestoras de agosto de 2023 (ANBIMA, 2023).

3.2.2.2 Projeto de Amostragem e Tipo de Amostragem

O projeto de amostragem para a pesquisa é multifásico, chamado de *clustering* (Creswell; Creswell, 2021). Na primeira fase, definiu-se uma lista com as 400 maiores gestoras nacionais, considerando o maior *AUM*, com base no *ranking* nacional de gestoras (ANBIMA, 2023).

Na segunda fase, a exemplo do processo de estimativa da população, pesquisou-se, na plataforma de mídia social LinkedIn®, por cargo e função, os integrantes das equipes de gestão das empresas relacionadas na primeira fase, com cargo de gestor, cogestor, estrategista, *portfolio manager*, *trader* e analista. A ferramenta de mídia social disponibiliza randomicamente a lista de profissionais de cada empresa, acessando o nome da empresa e, na sequência a função, conforme Figura 8.

Os dois primeiros funcionários, com cargo declarado de gestor, cogestor, estrategista, *portfolio manager*, *trader* e analista ou suas variações e extensões, conforme exemplo na Figura 8, foram contatados na plataforma de mídia social LinkedIn® com objetivo de compor a base de respondente.

Figura 8 - Exemplo de resultado da pesquisa empresa, pessoas da ferramenta de mídia social LinkedIn®



Fonte: Elaborada pelo autor com base na plataforma de mídia social LinkedIn® (2023).

Ao todo, foram convidados, conforme critério da ferramenta de mídia social LinkedIn®, 800 profissionais de 400 gestoras distintas, entre as 400 primeiras no *ranking* (ANBIMA, 2023) por AUM. Vale registrar que, desse total de 800, 324 já tinham relacionamento prévio com o pesquisador, conforme critério da ferramenta de mídia social.

3.2.2.3 Determinação do Tamanho da Amostra e Análise de Poder

Para esta pesquisa, considera-se que amostra foi por conveniência, tendo em vista que se adota a característica função na gestora para definição dos integrantes da mostra (Creswell; Creswell, 2021; Fowler, 2014). Para esta etapa da pesquisa, assume-se a recomendação de Fowler (2014), ao desconsiderar a seleção de uma fração da população como amostra ou a adoção da seleção da amostra com base em estudos passados, mas determina-se o tamanho da amostra baseado nos planos de análise da pesquisa.

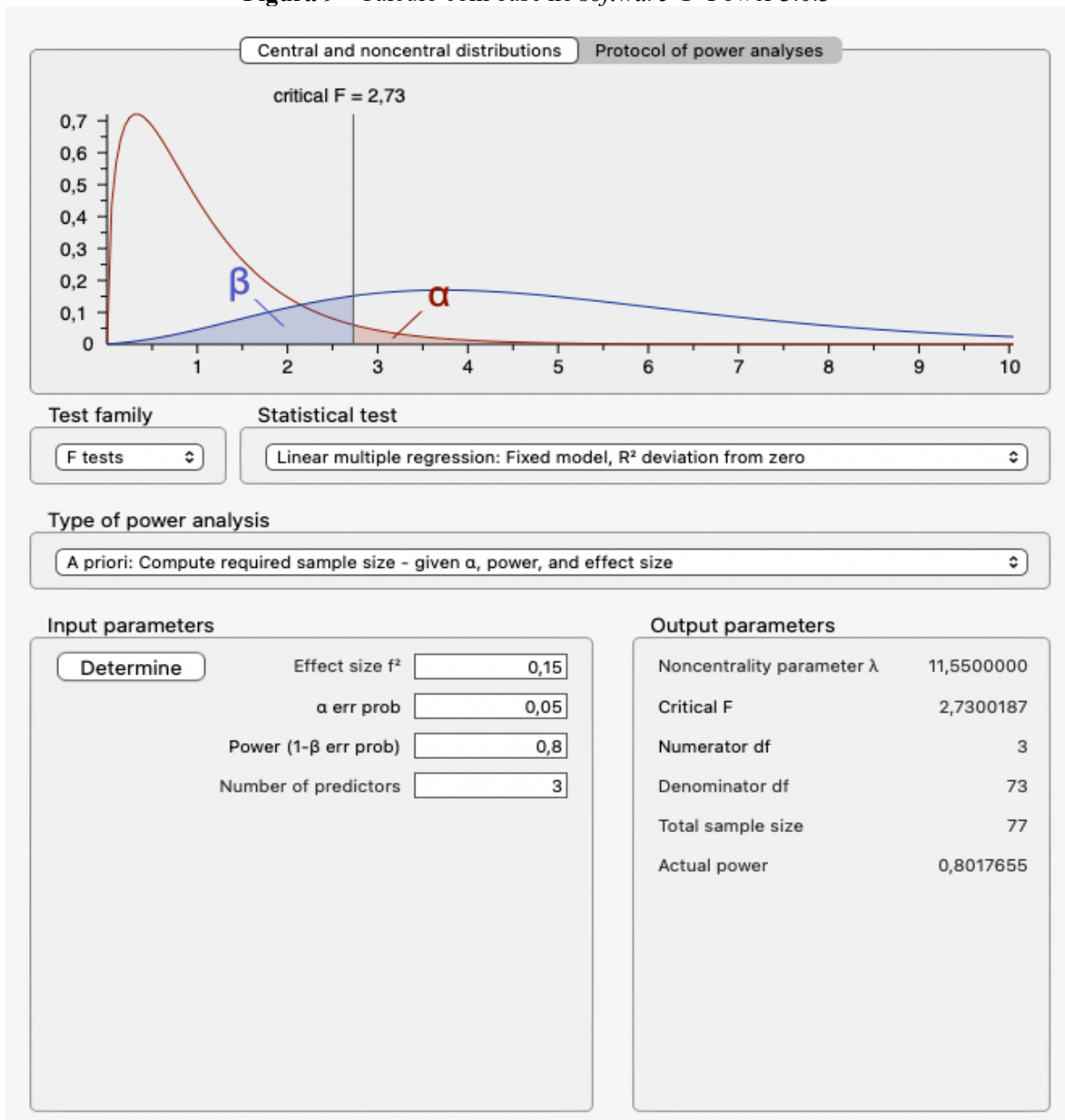
O resultado do convite de relacionamento enviado, via plataforma de mídia social LinkedIn®, aos 800 profissionais determinados, conforme seção anterior, foi de 100%. Assim, evoluiu-se para a análise de poder e amostra mínima antes do envio dos convites aos profissionais, para responderem ao instrumento de coleta.

Em relação à análise de poder (Creswell; Creswell, 2021), valeu-se do *software* G*Power 3® (Faul *et al.*, 2007), para estimar o tamanho mínimo da amostra. Para inclusão de dados no *software*, conforme Figura 9, considerou-se o construto ou variável latente do modelo proposto para a pesquisa, que possui maior número de preditores, ou seja, recebe maior número de setas (Ringle *et al.*, 2014), ou seja, três setas no caso da capacidade de inovação.

Em relação ao valor de alfa bicaudal, ou risco assumido ao afirmar equivocadamente a presença de uma correlação, chamado também de erro do Tipo I (Creswell; Creswell, 2021), assume-se, conforme Figura 9, o valor de 0,05, correspondente a 5% de probabilidade de cometer equívoco de interpretação.

A respeito do erro Tipo II, valor beta (β), referente ao risco assumido ao dizer que não se tem efeito significativo quando, na verdade, existe associação significativa (Creswell; Creswell, 2021), considera-se a recomendação de Cohen (1988), especificando o valor, conforme Figura 9, que se refere a $1 - \beta$ ($1 - 0,20 = 0,80$).

Figura 9 - Cálculo com base no *software* G*Power 3.0.3



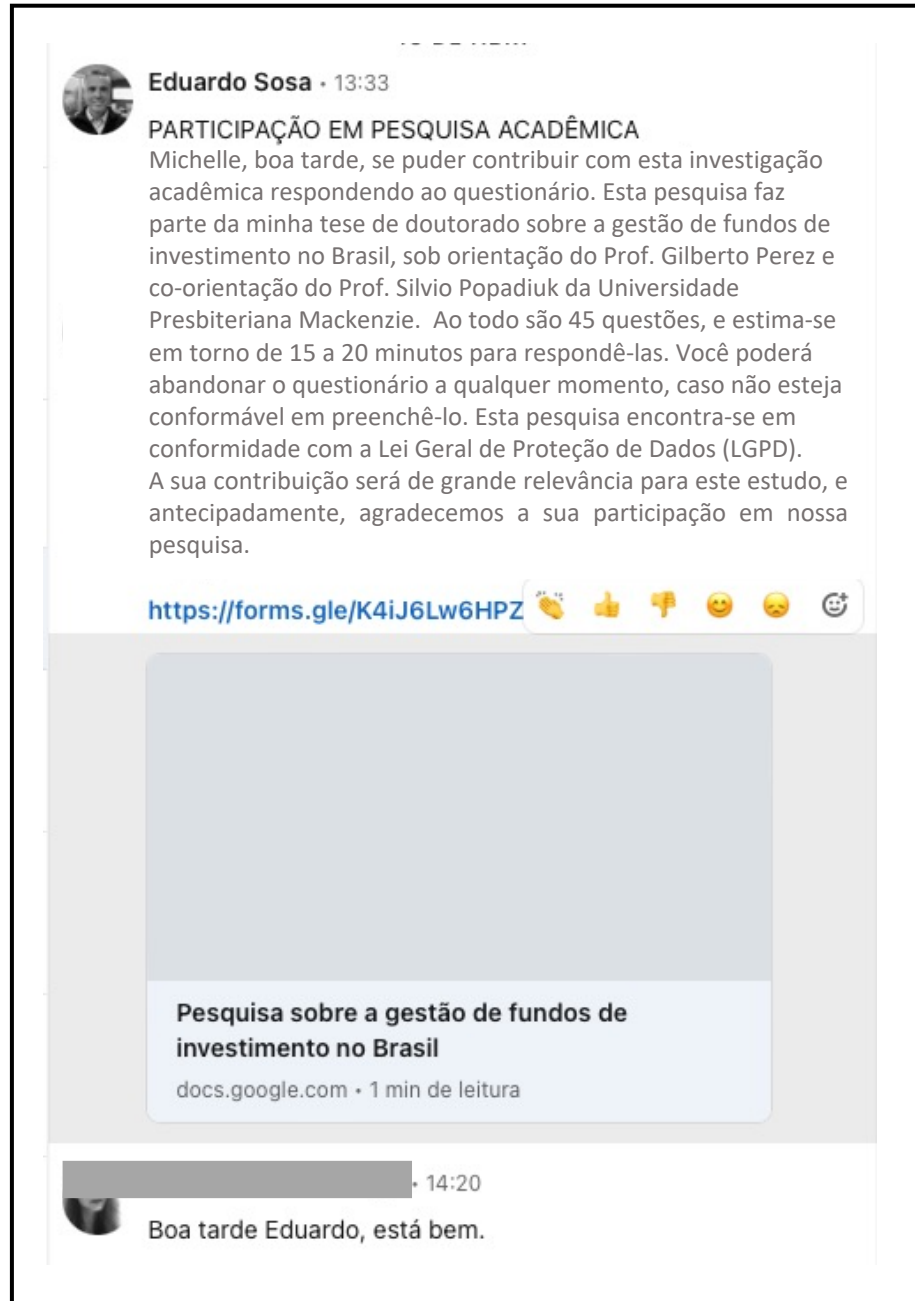
Fonte: Elaborada pelo autor com base no *software* G*Power (2023).

Na Figura 9, apresenta-se o resultado do teste utilizando o *software* G*Power 3® (Faul *et al.*, 2007), correspondente a 77 respondentes, porém, para esta pesquisa, assume-se o total de 250 respondentes, pouco mais do triplo de respondentes da amostra mínima estimada, com o intuito de obter modelo mais consistente (Hair *et al.*, 2018).

Ao todo, convidou-se, para responder ao questionário, os 500 primeiros respondentes favoráveis a relacionar-se com o pesquisador, dos 800 nomes da amostra original. Para o envio do convite, utilizou-se a função de mensagem, da plataforma LinkedIn®, juntamente com o

envio do *link* do instrumento de coleta elaborado na plataforma Google Forms®, conforme exemplo apresentado na Figura 10.

Figura 10 - Convite para participação na coleta de dados com base na ferramenta de mídia social LinkedIn®



Fonte: Elaborada pelo autor com base na plataforma LinkedIn® (2023).

Como o envio do instrumento de levantamento foi identificado, mas as respostas não, considerou-se a abordagem de amostra desta pesquisa como aleatória (Fowler, 2014). Dos 500 profissionais de 400 gestoras distintas, convidados, em lotes semanais a partir de março de 2023, a responder o questionário, 250 responderam até o encerramento do prazo de resposta,

junho de 2023, quando a coleta foi encerrada. Esse total corresponde a uma taxa de resposta utilizável de 50% da população-alvo, equivalente a 3,5 vezes maior que o mínimo pelo cálculo com base no *software* G*Power 3® (Faul *et al.*, 2007).

3.2.3 Instrumentação de Coleta de Dados

A respeito dos instrumentos de levantamento aplicados para a coleta de dados em relação aos indicadores desta etapa da pesquisa, utilizou-se um questionário eletrônico, com aplicação na plataforma Google Forms®.

Os itens da amostra, que integram o conteúdo do instrumento (Apêndice B), encontram-se composto das seguintes seções: i) apresentação do projeto, com resumo do objetivo, orientador e coorientador e instituição de ensino do doutorando; ii) estimativa do tempo de duração para resposta e comunicado de conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados; iii) agradecimento e registro da relevância da contribuição do respondente; iv) questões de caracterização; v) explicação das escalas de resposta; iv) os 49 indicadores originais, anteriores a etapa de testagem piloto.

Em relação às questões de caracterização dos respondentes, encontra-se a função na gestora, ou seja, a ocupação em relação as responsabilidades de gestão do fundo de investimentos, o tipo de fundo de investimentos no qual atua o respondente e total de ativos sob gestão, AUM, da gestora do respondente. Essas questões de caracterização estão convertidas em variáveis de controle aplicadas ao modelo de análise.

A aplicação das questões, ou indicadores de pesquisa junto aos respondentes, ocorreu com base em escala do tipo *Likert*, adotada na busca de simetria e na demonstração da equidistância dos itens, facilitando a aplicação na SEM (Hair *et al.*, 2017). Para tal, utilizou-se uma escala de dez pontos com graus, conforme Figura 11. O grau das respostas varia de 1, para discordo totalmente, ou muito fraco(a), ou muito baixo(a), ou pouco frequente, a 10, para concordo totalmente, ou muito forte, ou muito alto(a), ou muito frequente.

Figura 11 - Exemplo de dois itens/variáveis mensuráveis/questões do instrumento de coleta

Nós adquirimos conhecimento de nossa rede de agentes externos.*

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

Nosso relacionamento com agentes externos é: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito fraco Muito forte

Fonte: Elaborada pelo autor, com base na plataforma Google Forms® (2023).

As referidas questões da pesquisa são do tipo composto, caracterizadas como elementos que contribuem com o construto em vez de causá-lo (Hair *et al.*, 2017). Com base em combinações lineares, esses indicadores, representados pelas questões do instrumento de coleta, formam o composto que representa, em sua totalidade, os construtos (Hair *et al.*, 2017), capacidade de absorção potencial, capacidade de absorção realizada, capacidade de inovação e capital social, cujos indicadores, e suas descrições, encontram-se detalhados a seguir.

3.2.3.1 Mensuração e Validade dos Resultados com o uso do Instrumento

Para mensuração das variáveis do modelo desta etapa quantitativa da pesquisa, valeu-se da utilização de escalas de múltiplas variáveis observáveis, ou itens, adaptados de escalas de mensuração utilizadas anteriormente, validada por outros pesquisadores, considerada a internacionalização dos contextos.

Para o capital social, considerou-se o estudo de Nahapiet e Ghoshal (1998) e uma adaptação das escalas de Yli-Renko *et al.* (2001), Parra-Requena *et al.* (2013) e Ul Zia *et al.* (2022). Em relação aos construtos capacidades de absorção potencial e capacidade de absorção realizada, considerou-se o estudo de Zahra e George (2002) e assumiu-se como escala de referência a pesquisa de Camisón e Fóres (2010), Flatten *et al.* (2011) e Limaj e Bernroider (2019). Para capacidade de inovação, apropriou-se de itens da escala de Wang e Ahmed (2004) e Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020).

Para relatar o esforço desses autores ao estabelecerem a validade nas suas pesquisas quantitativas, considerou-se a validade dos itens assumidos para este estudo com base na análise

fatorial confirmatória, mais especificamente na variância média extraída, *average variance extracted (AVE)*, e na confiabilidade composta. No caso da AVE, consideram-se os resultados superiores a 50%, seguindo recomendação de Hair Jr. *et al.* (2017), indicando a existência de validade convergente. Em relação à confiabilidade, segundo Hair Jr. *et al.* (2017), em estudos desenvolvidos com base em equações estruturais, avaliou-se a confiabilidade do construto com base na confiabilidade composta superior a 0,7.

De forma mais específica, em relação aos itens das dimensões do capital social adotados para esta pesquisa, em relação às referências de Yli-Renko *et al.* (2001), em seu estudo com 180 empresas inglesas de tecnologia, analisando o efeito do capital social na relação entre aquisição e exploração do conhecimento e a relação com o cliente, encontrou-se AVE de 59% e confiabilidade composta de 0,85. Nos itens referenciados do estudo de Parra-Requena *et al.* (2013), encontrou-se AVE de 65% e confiabilidade composta de 0,95. Os itens da dimensão do capital estrutural, relacionados ao estudo de Ul Zia *et al.* (2022), apresentam AVE de 73% e confiabilidade composta de 0,89. Ao mesmo tempo que os itens do capital social relacional trazem AVE de 63% e confiabilidade composta de 0,87, enquanto os relacionados a dimensão cognitiva do capital social demonstram AVE de 74% e confiabilidade de 0,89. Dessa forma, todos os itens das dimensões do capital social, apropriados para esta pesquisa, apresentaram AVE superior a 50% e confiabilidade superior a 0,70.

Camisón e Fóres (2010) apresentam em seu estudo, nos itens aplicados nesta pesquisa, que integram a capacidade de absorção potencial, 73% de AVE e 0,84 de confiabilidade composta, ao mesmo tempo que, nos itens assumidos de Flatten *et al.* (2011) para o mesmo construto, obtém 69% de AVE e 0,83 de confiabilidade composta. Limaj e Bernroider (2019), em seu estudo com pequenas e médias empresas, relacionando as dimensões da capacidade de absorção com a capacidade de inovação e cultura organizacional, apresentam, nos itens aplicados nesta pesquisa, que integram a capacidade de absorção potencial, 73% de AVE e 0,84 de confiabilidade composta e 0,83 de AVE e 0,92 de confiabilidade composta para os itens das atividades de transformação e exploração do conhecimento da capacidade de absorção realizada. Da mesma forma, todos os itens adotados para as capacidades absorptivas potencial e realizada apresentam AVE superior a 50% e confiabilidade superior a 0,70.

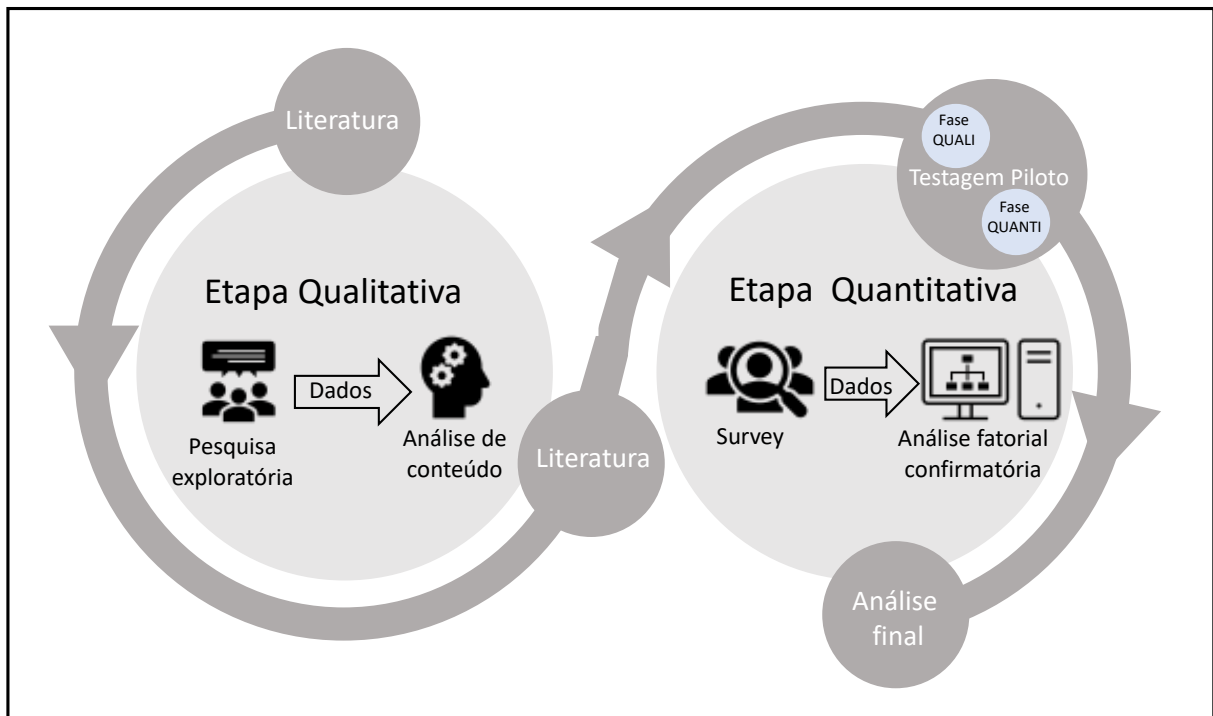
Em relação à capacidade de inovação, os itens da escala da pesquisa de Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020) sobre o construto em empresas de manufatura utilizados nessa etapa da pesquisa, apresentam variância média extraída maior que 50%, seguindo recomendação de Hair Jr. *et al.* (2017), indicando a existência de validade convergente, respectivamente 65% para inovação de produto, 75% para inovação de processo, 66% para inovação organizacional

e 62% para inovação de marketing. Todos os itens utilizados para esta pesquisa, como referência os estudos de Wang e Ahmed (2004) e Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020), em relação à confiabilidade, apresentam confiabilidade composta maior que 0,7.

3.2.3.2 Testagem Piloto

A testagem piloto desta pesquisa, foi executada em duas fases, uma qualitativa e outra quantitativa conforme Figura 12.

Figura 12 - Processo de construção do instrumento de coleta da tese



Fonte: O autor (2023).

A fase qualitativa da testagem piloto do instrumento de coleta, seguiu-se da avaliação dos itens da pesquisa por especialistas, para adequação das variáveis observáveis (Costa, 2011), validando o conteúdo das escalas para correta mensuração do modelo (Hair *et al.*, 2017). Desta forma, seguindo recomendação de Creswell e Creswell (2021), o documento foi enviado para oito avaliadores, sendo dois professores de método, um professor de literatura portuguesa e cinco profissionais de gestoras de investimento, com objetivo de melhorar as questões e aprimorar o formato e as instruções.

Todos os itens da pesquisa desta tese são provenientes de estudos desenvolvidos em outros idiomas. Dessa forma, a tradução correta das variáveis observáveis das escalas

corresponde à atividade relevante, considerando a internacionalização dos contextos e as diferentes culturas dos campos de pesquisa (Cha; Kim; Erlen, 2007). Para garantir a qualidade na tradução das escalas, procedeu-se à tradução direta dos itens originais, com análise posterior de um profissional que trabalha em uma gestora de investimentos no Brasil.

Na sequência, as variáveis observáveis, devidamente traduzidas, passaram pela validação de conteúdo e de face (Costa, 2011). A validação de conteúdo refere-se à representatividade e relevância dos itens selecionados para descrever o construto, confirmando a utilização de um conjunto de itens que integrem uma amostra significativa das várias dimensões do construto. A validade de face, por sua vez, relaciona-se à praticidade, ou seja, se os itens refletem, de fato, o que se pretende aferir (Costa, 2011). Com base na proposta de Creswell e Creswell (2021), circulou-se o documento junto a especialistas, com objetivo de melhorar as questões e aprimorar o formato e as instruções.

Na segunda fase da testagem piloto, quantitativa, executou-se a captura e processamento dos dados parciais obtidos do instrumento de coleta (Apêndice B), seguido de análise fatorial confirmatória para exclusão de alguns itens da pesquisa e aprimoramento dos resultados. Assim sendo, publicou-se o instrumento de coleta valendo-se da plataforma Google Forms®, com objetivo de capturar as primeiras respostas e estabelecer a validade das pontuações e a avaliação inicial da consistência interna dos itens (Creswell; Creswell, 2021), com base em uma amostra.

Para análise inicial dos dados do instrumento coletado, utilizou-se o *software* Microsoft Excel®, para análise de dados faltantes, *missing values*, dados atípicos, *outliers*, bem como dados não correspondentes às exigências da pesquisa. Na sequência, procedeu-se à análise dos resultados do modelo de mensuração, com base em análise fatorial confirmatória (AFC) do modelo de mensuração.

A partir da análise das cargas fatoriais resultantes do processamento dos dados previamente coletados e processados no *software* Smart PLS 4®, analisaram-se eventuais distorções nas cargas fatoriais das variáveis latentes de primeira ordem em relação às cargas cruzadas. Com a eventual exclusão dos itens distorcidos, efetiva-se novo processamento no Smart PLS 4®, com extração de novos resultados da subfunção *Fornell-Larcker criterion*, da função *discriminant validity* e da subfunção *overview*, da função *construct reliability and validity*, do *software* Smart PLS 4®. Com a conclusão dessa etapa, e como resultado da análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração, objetivou-se atingir validade convergente, confiabilidade e validade discriminante no modelo, para a base de pré-teste quantitativo.

Isto posto, os dados iniciais desta pesquisa foram coletados, processados e analisados qualitativamente e quantitativamente, com objetivo de melhorar a qualidade das variáveis

observáveis do estudo, para seguir a coleta e evoluir nas etapas finais de análise de dados da etapa quantitativa desta pesquisa.

3.2.3.3 Administração do Levantamento

Em relação à administração do levantamento desta pesquisa, adaptou-se o processo proposto por Dillman (2007) e apresentado por Creswell e Creswell (2021). O pesquisador trabalha com a administração de pesquisas realizadas pelo correio e sugere o envio de uma carta de apresentação e informações, distribuída uma semana antes do envio da pesquisa real (Dillman, 2007). No caso desta pesquisa, optou-se por substituir o envio da carta de apresentação por uma mensagem via plataforma LinkedIn®, conforme Figura 10 da seção 3.2.2.3 desta pesquisa, questionando o respondente sobre o interesse em participar, já vinculando o *link* do instrumento de coleta encaminhado na mesma mensagem.

Na segunda etapa do processo de administração do levantamento da pesquisa, diferente da proposta original de Dillman (2007), que sugere o envio de uma carta de acompanhamento, nesta pesquisa uma mensagem de agradecimento foi enviada no 4º dia para os membros da amostra que receberam o *link*. O objetivo da mensagem é duplo, por um lado funciona efetivamente como agradecimento, caso o respondente tenha participado, por outro funciona como cobrança ou lembrete para aqueles que, porventura, não responderam até aquele momento. Como os respondentes não são identificados no instrumento de levantamento na plataforma Google Forms®, a mensagem de agradecimento é consistente com o objetivo de estimular a resposta ao instrumento de coleta de dados.

3.2.4 Variáveis de Controle

Para esta pesquisa, assumem-se três variáveis de controle. Para a primeira, relacionada ao tamanho da gestora, assume-se a pesquisa de Bontis *et al.* (2002). Os pesquisadores, em sua pesquisa sobre conhecimento, valem-se do tamanho da gestora como variável controle, com base em seus *assets under management*, assim sendo o total de ativos sob gestão da empresa. O resultado dessa variável, para Bontis *et al.* (2002), foi positivo ($\beta = 66$) e significativo ($p = 0,001$). Os fundos, que dispõem de maiores recursos, supostamente, dispõem de melhor acesso ao conhecimento externo, considerando o reconhecimento de sua representatividade, pois um número maior de investidores entrega seu capital para a gestão desta empresa (Chang *et al.*, 2022).

A segunda variável controle desta pesquisa refere-se à senioridade do nível de gestão. A exemplo da primeira variável controle, assume-se, para senioridade, a proposta de Bontis *et al.* (2002). Os pesquisadores obtiveram, para essa variável de controle, efeito positivo ($\beta = 68$) e significativa ($p = 0,001$). Como função sênior de gestão, consideram-se, para esta pesquisa, os respondentes com cargo declarado de gestor, cogestor, estrategista e *portfolio manager*, considerando sua atuação mais efetiva na estratégia de aquisição do conhecimento em detrimento dos demais profissionais da gestora de investimentos.

A terceira variável de controle se refere à dinâmica de gestão de investimentos, diretamente ligada aos tipos de fundo de investimentos sob gestão. A gestão de fundos líquidos (Chang *et al.*, 2022) tende a apresentar-se mais dinâmica, dependente constante de acesso ao conhecimento, pois os gestores não querem correr o risco de errar na estratégia, apresentarem resultados ruins a curto prazo que resultem em resgates rápidos nos fundos sob gestão e, conseqüente, na redução dos AUM dos fundos sob sua gestão (Fang *et al.*, 2022).

3.2.5 Procedimentos de Análise de Dados

A técnica adotada para análise dos dados desta etapa pesquisa é *structural equation modelin* (SEM), identificada nesta pesquisa como modelagem de equações estruturais, aplicada para explicar múltiplas relações estatísticas simultaneamente por meio da visualização e validação do modelo (Dash; Paul, 2021). O SEM visa a entender a relação entre construtos latentes ou fatores, explicados por meio de relações de dependência, que são normalmente chamados de construtos (Hooper; Coughland; Mullen, 2008; Hair *et al.*, 2017), fornecendo um único modelo complexo que inclui várias relações de dependência e interdependência entre os construtos (Dash; Paul, 2021).

O método SEM é composto de dois tipos de abordagem, a equação estrutural baseada em covariância (CB-SEM) (Hair *et al.*, 2018) e, mais recentemente, a modelagem de equação estrutural de mínima dos quadrados parciais (PLS-SEM) tornou-se bastante popular entre os pesquisadores devido à sua relação baseada em variância em vez de covariância (Dash; Paul, 2021). O PLS-SEM foi desenvolvido para refletir as condições teóricas e empíricas das ciências sociais e comportamentais (Mejia; Manotas; Quintero, 2022), valendo-se, geralmente, de uma amostra grande (Hair *et al.*, 2017).

4 RESULTADOS DA ETAPA QUALITATIVA

4.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Para a realização da análise da etapa qualitativa, foram utilizados os dados coletados nas seis entrevistas realizadas por meio de roteiro estruturado (Apêndice A), durante o mês de fevereiro de 2023. Para todos os agendamentos de entrevista, uma mensagem ou e-mail foi enviado com antecedência, apresentando o objetivo da pesquisa e a estimativa de sua duração. Ao início de cada encontro, uma introdução contendo os dados do programa PPGA, do orientador e coorientador, do pesquisador e da pesquisa foram lidos e apresentados aos entrevistados utilizando o compartilhamento de tela com base nas ferramentas de vídeo conferência Teams® ou Zoom®.

Ao iniciar a entrevista, cada pergunta era compartilhada no vídeo e permanecia fixa durante todo o tempo de resposta. As entrevistas tiveram duração média de 40 minutos e foram gravadas em áudio, com a autorização dos entrevistados, nas quais ficou combinado o descarte imediato do vídeo, após sua transcrição.

No intuito de garantir o anonimato e a confiabilidade da pesquisa, os participantes foram identificados como Entrevistado 1 (E1), Entrevistado 2 (E2), Entrevistado 3 (E3), Entrevistado 4 (E4), Entrevistado 5 (E5) e Entrevistado 6 (E6), considerando a ordem cronológica em que ocorreram as entrevistas. A caracterização dos entrevistados está descrita no Quadro 9.

Quadro 9 - Composição da amostra qualitativa

ENTREVISTADO 1 (E1)	ENTREVISTADO 2 (E2)
Função: Gestor AUM sob gestão: R\$ 4Bi Formação: Engenharia Aeroespacial Gênero: Masculino Idade: 41 a 60 anos Tempo aproximado de empresa: mais de 20 anos Tipo de gestora: independente Tempo de fundação da gestora: mais de 11 anos Número de funcionários: acima de 100	Função: Gestor AUM sob gestão: R\$ 1Bi Formação: Economista Gênero: Masculino Idade: 41 a 60 anos Tempo aproximado de empresa: menos de 5 anos Tipo de gestora: independente Tempo de fundação da gestora: até 5 anos Número de funcionários: de 51 a 100
ENTREVISTADO 3 (E3)	ENTREVISTADO 4 (E4)
Função: Gestor	Função: Gestor

ENTREVISTADO 3 (E3)	ENTREVISTADO 4 (E4)
AUM sob gestão: R\$ 1Bi Formação: Administrador Gênero: Masculino Idade: 31 a 40 anos Tempo aproximado de empresa: de 6 a 10 anos Tipo de gestora: independente Tempo de fundação da gestora: de 6 a 10 anos Número de funcionários: de 51 a 100	AUM sob gestão: R\$ 540Bi Formação: Economista Gênero: Masculino Idade: 31 a 40 anos Tempo aproximado de empresa: de 11 a 20 anos Tipo de gestora: independente Tempo de fundação da gestora: mais de 11 anos Número de funcionários: de 51 a 100
ENTREVISTADO 5 (E5)	ENTREVISTADO 6 (E6)
Função: Gestor AUM sob gestão: R\$ 850Bi Formação: Administrador Gênero: Masculino Idade: 61 anos ou mais Tempo aproximado de empresa: de 6 a 10 anos Tipo de gestora: independente Tempo de fundação da gestora: de 6 a 10 anos Número de funcionários: até 50	Função: Gestor AUM sob gestão: R\$ 2Bi Formação: Engenheiro de Produção Gênero: Masculino Idade: 41 a 60 anos Tempo aproximado de empresa: mais de 20 anos Tipo de gestora: independente Tempo de fundação da gestora: mais de 20 anos Número de funcionários: acima de

Fonte: Dados da etapa qualitativa (2023).

Os seis entrevistados escolhidos ocupam a função de gestor em diferentes gestoras de investimentos no Brasil, todos com histórico de atuação superior a seis anos. As entrevistas duraram, ao todo, 8h38min e aconteceram com base em ferramentas de vídeo conferência Teams® ou Zoom®.

Em relação ao perfil dos entrevistados, caracteriza-se como grupo restrito e heterogêneo, considerando faixa de idade com variação elástica entre 35 e 65 anos; a formação apresentou-se variada, assim como o tempo de empresa. Os entrevistados ocupam a função de gestores, posição-chave em suas gestoras, todas elas independentes, ou seja, não pertencem a conglomerados financeiros. Na quinta entrevista, percebeu-se que as novas entrevistas contribuíam pouco para ampliar a qualidade da informação e, devido à saturação, foi realizada apenas mais uma entrevista.

4.2 UNIDADES DE REGISTRO E UNIDADES DE SIGNIFICADO

Para a identificação das unidades de registro, realizou-se pré-análise com base na leitura minuciosa dos textos resultantes das transcrições das entrevistas. Em seguida, foram determinadas as unidades de registro (UR), valendo-se da análise individual das entrevistas,

destacando as palavras, expressões ou contextos-chave nas próprias transcrições (Bardin, 2016), utilizando-se o *software* Microsoft Word®.

Na sequência, todas as unidades de registro foram transferidas para um arquivo no *software* Microsoft Excel®, organizadas individualmente em células, resultantes do cruzamento entre a pergunta da entrevista (linha) e a entrevista (coluna), por ordem de transcrição, da esquerda para a direita.

Com as unidades de registro identificadas e organizadas em células individuais, realizou-se a formação das unidades de significado (US) compostas de agrupamentos das UR. O critério utilizado para o agrupamento das UR foi a similaridade de significado das unidades de registro, levando em consideração seu contexto. As unidades de significado foram identificadas com cor específica. Essa identificação por cores foi aplicada nas respectivas células das unidades de registro.

4.3 FORMAÇÃO DAS CATEGORIAS

Ao término da criação das unidades de significado, efetivou-se novo agrupamento valendo-se do critério de similaridade (Bardin, 2016), dando origem a quatro categorias, apresentadas no Quadro 10, representando os elementos dos achados das entrevistas realizadas com os profissionais das gestoras de investimentos.

Quadro 10 - Categorias identificadas

CT	Categoria	US	Unidades de Significado
C01	Capacidade de absorção potencial	US1	Conhecimento como recurso valioso.
		US2	Capacidade para localizar, identificar e adquirir o conhecimento externo.
		US3	Conhecimento externo reconhecido durante o processo de gestão.
		US4	Capacidade de analisar, processar e interpretar o conhecimento adquirido externamente.
C02	Capacidade de absorção realizada	US5	Internalização do conhecimento adquirido e assimilado nas rotinas de gestão.
		US6	Adição, processamento e combinação de conhecimento externo e interno.
		US7	Incorporação do conhecimento adquirido, assimilado e transformado nas estratégias de gestão de investimentos.
C03	Capital Social	US8	Agentes externos como fontes de acesso ao conhecimento.
		US9	Força e frequência da relação entre agentes externos e a gestora.
		US10	Confiança entre agentes externos e a gestora.
C04	Capacidade de Inovação	US11	Inovação de produtos.
		US12	Inovação de processos.
		US13	Inovação organizacional.
		US14	Inovação de marketing.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos resultados da etapa qualitativa (2023).

Dessa forma, apresenta-se, na sequência, a análise das categorias formadas, tendo o conteúdo das entrevistas como origem, em face ao referencial teórico. Em todas as entrevistas, os respondentes destacaram a relevância do conhecimento externo para suas rotinas de gestão de investimentos e desenvolvimento de fundos de investimentos. Os entrevistados reconheceram, nos agentes externos, o valor dessa relação para acessar conhecimento. Os respondentes demonstraram diferentes características das dimensões do conhecimento na relação com agentes externos, como a força e a frequência dos laços e a confiança compartilhada entre eles. Os respondentes também demonstraram conhecimento da capacidade de inovação e de suas atividades, evidenciando a inovação de produto, de processos, organizacional e de marketing em suas atividades.

Em relação às categorias, a categoria **C01 - Capacidade de absorção realizada** compreende as unidades de significado: (US01) Conhecimento como recurso valioso; (US2) capacidade para localizar, identificar e adquirir o conhecimento externo; (US3) conhecimento externo reconhecido durante o processo de gestão; e (US4) capacidade de analisar, processar e interpretar o conhecimento adquirido externamente. A C01 tem, como regra de formação, o valor do conhecimento para as gestoras, e como as empresas localizam, identificam, adquirem e assimilam esse conhecimento para aplicação em suas estratégias de investimentos.

Nos discursos dos entrevistados, confirma-se a relevância do conhecimento apresentada no referencial teórico, como um guia para integrar, reconfigurar, renovar e criar os recursos e as capacidades organizacionais, por meio da revisão e da reconfiguração das capacidades básicas da empresa em resposta ao ambiente de mudança (Wang; Ahmed, 2004), trata-se de um componente chave para o desempenho das organizações (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020).

O conhecimento emerge das entrevistas, como fonte de competências e capacidades de uma empresa, essencial para sua sobrevivência e compartilhada por diferentes autores (Grant, 1996; Nonaka; Takeuchi, 1997; Akram; Ghosh; Joseph, 2020):

E1: “[...] como a atribuição da gestora passa pela melhor escolha de ativos para compor o portfólio do fundo, é fundamental ter conhecimentos sobre o mercado para identificar o momento de adquirir ou vender os ativos da carteira do fundo”

E2: “[...] a gestão qualificada de ativos exige conhecimento para potencializar os resultados, e não basta o conhecimento interno, a experiência do gestor e de suas equipes, a principal fonte é o conhecimento externo.”

E3: “O conhecimento que as equipes de gestão acessam externamente sobre determinado assunto estão diretamente associados à qualidade da decisão de investimentos, conseqüentemente da performance do fundo e por sua vez do resultado da gestora”

E5: “No mercado de gestão de investimentos o conhecimento é o recurso mais importante, obvio além do cotista e do próprio recurso, mas sem conhecimento externo não existe estratégia eficiente de investimentos”

Nas entrevistas, percebe-se a capacidade de absorção do conhecimento nas gestoras de investimentos, investigada nesta tese conforme contribuição de Zahra e George (2002), dividida em dois subgrupos com diferente potencial para criação de valor, denominados, respectivamente, capacidade de absorção potencial e capacidade de absorção realizada.

Em relação a capacidade de absorção potencial, os gestores destacam a capacidade das gestoras para localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo, considerado importante para o desenvolvimento das operações. Nas entrevistas percebe-se a relevância da aquisição do novo conhecimento externo, relevante para o desenvolvimento das operações (Zahra; George, 2002), das gestoras de investimentos.

Com base nas entrevistas, constata-se a relevância da dimensão de aquisição do conhecimento na gestora para a atividade de gestão de novas estratégias, potencial estímulo para criação de uma combinação de conhecimento que contribua para a capacidade de inovação (Camisón; Forés, 2010; Sancho-Zamora *et al.*, 2021). Nas falas dos entrevistados destacam-se:

E1: “Quem consegue acessar o conhecimento externo com maior agilidade e de fontes confiáveis, sai na frente na estratégia de investimentos”

E3: “[...] temos áreas de pesquisa, especializada na busca de conhecimento externo para apoiar nossas estratégias de gestão.”

E4: “Uma de nossas principais atividades é encontrar o conhecimento relevante para nossa atividade de gestão, considerando que a atividades de aquisição é parte de nossas rotinas de trabalho.”

Da mesma forma, encontra-se, nos discursos dos respondentes, destaque para a atividade da assimilação do conhecimento, integrante da capacidade de absorção potencial, como proposto por Zahra e George (2002). Os entrevistados referem-se à capacidade de assimilar o conhecimento novo, atividade facilitada conforme equivalência entre o conhecimento adquirido e o conhecimento interno (Cohen; Levinthal, 1990).

O processamento do conhecimento valioso com base em sua assimilação na empresa (Lane; Salk; Lyles, 2001), encontra-se na fala dos gestores respondentes. As gestoras de investimentos desenvolvem rotinas e processos para analisar, classificar, processar e interpretar o conhecimento segundo a proposta de Zahra e George (2002) da dimensão de assimilação do conhecimento, atividade da capacidade de absorção potencial. Nos discursos dos entrevistados, observa-se:

- E1:** “[...] hoje temos rotinas para tratar com maior agilidade o conhecimento externo,”
E3: “[...] não basta acessar o conhecimento externo é fundamental processá-lo com velocidade e qualidade.”
E4: “[...] atuamos fortemente para identificar e filtrar o conhecimento externo relevante para incorporação em nossas estratégias, considerando que o aproveitamento correto deste conhecimento pode nos colocar a frente da concorrência.”

Na categoria **C02 - Capacidade de absorção realizada**, têm-se as unidades de significados: (US5) internalização do conhecimento adquirido e assimilado nas rotinas de gestão.; (US6) adição, processamento e combinação de conhecimento externo e interno; e (US7) incorporação do conhecimento adquirido, assimilado e transformado nas estratégias de gestão de investimentos. Como regra para formação, considerou-se as fontes de coleta de informação para as gestoras de investimentos.

Nos discursos dos gestores, observa-se o desenvolvimento de processos que facilitam a combinação do conhecimento existente, com o novo conhecimento adquirido e assimilado, com base na adição e eliminação de conhecimento ou na interpretação distinta do conhecimento presente (Zahra; George, 2002). A transformação do conhecimento emerge dos discursos conforme destaca-se:

- E2:** “O conhecimento externo adquirido e assimilado é internalizado nas rotinas de gestão de investimentos a todo momento, em todos nossos fundos em todas nossas decisões de investimentos”
E3: “Nós incentivamos o compartilhamento do conhecimento adquirido e a combinação do conhecimento interno, com o novo, externo.”
E4: “Nós desenvolvemos critérios próprios para processar, classificar e interpretar o conhecimento adquirido externamente com base em rotinas automatizadas e discussões entre nossas diferentes equipes de análise e gestão.”
E5: “Como parte de um processo de absorção do conhecimento novo, com aquele que temos na empresa, que na prática é resultado de novos conhecimentos adquiridos no passado.”

Nas gestoras de investimentos, percebeu-se, no discurso dos respondentes, a existência de rotinas para aplicar o conhecimento adquirido externamente no desenvolvimento de novos fundos de investimentos, rotinas estas inerentes a atividade de exploração do conhecimento da capacidade de absorção realizada, conforme proposta de Zahra e George (2002).

A exploração, fundamenta-se nos processos que permitem à empresa aperfeiçoar, ampliar e aproveitar as competências existentes ou criar competências incorporando o conhecimento adquirido, transformando sua operação. Esta dimensão da capacidade de absorção realizada emerge dos discursos dos entrevistados, conforme observa-se:

E1: “Incorporado em nossas estratégias de gestão em menor ou maior nível conforme o tipo de conhecimento, mas sempre”

E2: “Nossas rotinas de gestão contemplam processos que facilitam a combinação do conhecimento existente com o novo adquirido externamente ou pode nos levar a uma interpretação diferente do conhecimento existente.”

E3: “[...] trata-se de uma rotina diária em nossa gestora.”

E4: “O conhecimento adquirido externamente, assimilado e transformado é incorporado em todas nossas rotinas de gestão de fundos de investimentos.”

A categoria **C03 – Capital Social** engloba as unidades de significado: (US8) agentes externos como fontes de acesso ao conhecimento; (US9) força e frequência da relação entre agentes externos e a gestora; e (US10) confiança entre agentes externos e a gestora. A C03 tem, como regra de formação, o capital social, destacada pelos entrevistados, como um fenômeno que ocorre pela troca, pela relação entre os agentes que o absorvem de suas estruturas sociais para atingir seus próprios objetivos (Baker, 1990). No discurso gestores, a exemplo de outros estudos do referencial teórico (Martínez-Cañás; Sáez-Martínez; Ruiz-Palomino, 2012; Navas *et al.*, 2019), percebe-se a relevância dos agentes externos para atividade de gestão.

A classificação dos agentes externos das gestoras de investimentos emerge dos discursos de forma muito próxima à proposta de Park e Luo (2001), que destacam três diferentes redes de capital social externo. O capital social da rede de negócios refere-se às relações pessoais e sociais com fornecedores, clientes e concorrentes. O capital da rede governamental se desenvolve na diversidade de instituições políticas e regulatórias governamentais. O capital social da rede de pesquisa surge das interações frequentes da empresa com universidades, empresas de consultoria e instituições de pesquisa científica (Park; Luo, 2001). Nos discursos dos entrevistados, observou-se:

E1: “[...] formais temos os consultores profissionais, contratados pela gestora para investigarem movimentos políticos ou fiscais que tragam conhecimento relevante para nossas atividades. Já nos informais, temos o acesso a artigos acadêmicos, o relacionamento com representantes do governo em diferentes instâncias, nossos concorrentes, temos também a troca de informações em encontros de classe.”

E2: “[...] nossos contatos em outras gestoras, nos bancos, no governo e a pesquisadores de universidades no Brasil e nos Estados Unidos principalmente”

E4: “[...] nossos administradores, nossos distribuidores, nossos consultores, concorrentes, clientes...na prática todas as pessoas que detêm informação relevante para a gestora.”

As dimensões do capital social estão presentes no processo de gestão das empresas investigadas. Os gestores entrevistados destacam as normas compartilhadas pelos valores e atitudes em relação aos agentes externos à gestora, assim como pela confiança e cooperação, tal qual da força e frequência de interação entre a empresa e os demais agentes de sua rede de relacionamento (Granovetter, 1992).

No discurso dos entrevistados, a exemplo de outras pesquisas percebe-se a importância de fatores como a união dos laços de relacionamento, a força desses laços e a frequência de suas interações (Chow; Chan, 2008), para as gestoras de investimentos. Da mesma forma que no estudo de Navas *et al.* (2019) observa-se a relevância da força dos laços de relacionamento externo para obtenção mais acessível e confiável de conhecimento externo complexo. Nos discursos, observam-se:

E1: “[...] a força e a frequência dos vínculos entre os integrantes da gestora e os agentes externos é recorrente, e varia conforme o tipo de agente, em menor ou maior intensidade conforme tema e agente externo.”

E3: “[...] temos agentes externos com relacionamento muito forte, construído durante anos de mercado, para determinados temas mais complexos, ao mesmo tempo que construímos novas fontes de informação, conforme mudança de mercado.”

E4: “[...] nosso vínculo é recorrente e intenso, eu diria que temos uma dependência desta relação que cuidamos como um de nossos principais ativos profissionais.”

Em relação à dimensão cognitiva do capital social correspondente ao código compartilhado entre agentes de uma rede, com o propósito de facilitar o entendimento comum na busca de metas coletivas (Granovetter, 1992; Nahapiet; Ghoshal, 1998), observou-se presente, no caso dos agentes com vínculo formal com a gestora.

Da mesma forma que nos estudos de Wasko e Faraj (2005), as gestoras de investimentos trabalham com parceiros alinhados a sua visão e aos objetivos compartilhados. Da mesma forma que no estudo de Lyu *et al.* (2022), o elemento consenso do capital cognitivo emerge como elemento de aceitação comum entre diferentes sujeitos em termos de percepção, reconhecimento e compreensão. Por outro lado, no campo desta pesquisa, o entendimento estratégico, ou a análise do cenário político e econômico, pode ser comum, mas as metas coletivas não. Esse compartilhamento de metas e interesses está presente na relação com consultores externos e fornecedores que, de alguma forma, têm vínculo econômico com a gestora. Emergem das entrevistas:

E1: “[...] trabalhamos com parceiros alinhados com nossos propósitos. Já em relação ao entendimento de um determinado conhecimento, aí sem dúvida existem divergências normais de interpretação.”

E6: “Os interesses entre nós e nossos agentes são distintos, eles em produzir o melhor resultado na empresa que trabalham e nós a melhorar performance para nossos investidores, com certeza temos visões comuns sobre eventos econômicos.”

A confiança, como principal valor da dimensão relacional do capital social, foi percebida nos discursos dos respondentes. As evidências confirmam a visão de Ganguly *et al.*

(2019), de que as interações corporativas, baseadas na confiança, são ágeis e desimpedidas, base fundamental para a transferência do conhecimento.

Não é por acaso que diferentes estudos (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Chow; Chan, 2008; Ganguly; Talukdar; Chatterjee, 2019; Fayad; Ebrashi, 2022), apresentam o valor da confiança na dimensão relacional do capital social.

Assim como no estudo de Lyu *et al.* (2002), nas gestoras, a confiança e a proximidade das interações entre agentes podem facilitar o estabelecimento de relacionamentos estáveis e de longo prazo. As interações entre a gestora e agentes externos baseadas na confiança são ágeis e desimpedidas, base fundamental para a transferência do conhecimento (Ganguly; Talukdar; Chatterjee, 2019). Nos discursos, observam-se:

E1: “Para cada tipo de agente um nível...a maioria absoluta a confiança é total.”

E2: “[...] neste mercado a confiança é fundamental, com certeza um agente, como estamos chamando nesta entrevista, é totalmente descartado por falta confiança.”

E4: “A confiança é fundamental na relação com nossos agentes externas, isso nos garante agilidade de acesso.”

E6: “[...] confiança muito forte, quanto mais forte melhor a qualidade da comunicação, do acesso e obviamente da troca”

Na categoria **C04 – Capacidade de inovação** estão incluídas as unidades de significado: (US11) inovação de produtos; (US12) inovação de processos; (US13) inovação organizacional e (US14) inovação de marketing. Na sua formação, considerou-se as diferentes dimensões da capacidade de inovação, conforme proposta de Kafetzopoulos *et al.* (2020).

No discurso dos gestores, percebe-se a dimensão de produtos da capacidade de inovação, no caso fundos de investimentos, como oportunidade em termos de crescimento e expansão para novos mercados (Wang; Ahmed, 2004). A exemplo do estudo de Kafetzopoulos, Psomas e Skalkos (2020), as gestoras lançam novos fundos de investimentos ou variações dos existentes com base em determinada demanda. Nas falas dos entrevistados, observa-se:

E1: “Em relação a novos fundos lançamos um fundo imobiliário, um fundo de renda fixa e um de renda variável.”

E3: “Nós lançamos 5 fundos nos últimos 3 anos, todos motivados por oportunidades de mercado.”

E5: “O desenvolvimento de novos fundos de investimento que atendam o perfil de risco e a estratégia de investimento de nossos clientes, é o carro chefe nossa gestora. Nós estamos constantemente analisando a necessidade nossos clientes e o comportamento do mercado na busca de oportunidades para novos produtos.”

A escolha correta de ativos para investimento, integra a atividade de gestão de investimentos, e emerge da pesquisa em consonância com o estudo de Haile e Tüzüner (2023),

relacionada principalmente, ao aumento da qualidade na performance dos fundos de investimentos. A atividade de gestão de investimentos emerge como uma mudança no método de gestão do fundo de investimentos (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020), produto da gestora de investimentos. Nos discursos, destacam-se:

E2: “A gestão de investimentos, mudamos diariamente; sempre estamos buscando algo novo para aumentar a rentabilidade de nossos fundos de investimento.”

E4: “O tempo todo pensamos em inovar e aprimorar nossas rotinas, esta atividade é obrigatória para as equipes de gestão de nossa empresa.”

E6: “[...] a estratégia de gestão aprimoramos e evoluímos todo o dia, na guerra contra o mercado e contra nossos concorrentes. Não há espaço para mantermos posições constante nos ativos de nossos fundos, constantemente estamos obrigados a rever nossos processos de decisão, nossos modelos, nossos conceitos de onde e como investir...”

Nas gestoras de investimentos percebe-se que a dimensão de inovação organizacional se estabelece nos indivíduos, nas equipes e na gestão da empresa, viabilizando a formação de uma cultura de inovação, responsável pelos resultados inovadores da empresa (Jaakson; Aljaste; Uusi-Kakkuri, 2019). Nas gestoras de investimentos as mudanças encontram-se integradas a suas rotinas, condição da inovação organizacional (Tavassoli; Karlsson, 2015), dimensão da capacidade de inovação. Nos discursos, observam-se:

E2: “Em nossa gestora a mudança está no nosso dia a dia, nas nossas rotinas de gestão, na forma que nossos colaboradores pensam e se relacionam. Nós imprimimos um dinamismo em todas nossas atividades, em todos os níveis de nossa gestora.”

E4: “Nosso time de profissionais é estimulado a todo momento para mudar seus processos de investimentos, suas rotinas as formas como analisam o mercado.”

E6: “Hoje somos obrigados pelo mercado a reinventar nossos processos e nossas rotinas de investimentos, repensar a gestora como um todo frequentemente.”

A inovação de marketing, como dimensão da capacidade de inovação diretamente associada à competitividade da empresa em seu mercado, com base no estímulo e na inovação de seu produto (Gupta; Malhotra, 2013), emerge dos discursos dos entrevistados em forma de campanhas e ações de captação de clientes e de seus investimentos.

A gestoras promovem o crescimento do seu mercado, com base na promoção e no ajuste da política de preços, no caso dos fundos de investimentos das taxas de administração, performance e distribuição, em linha com a definição de inovação de marketing proposta por Aksoy (2017).

Da mesma forma que no estudo de Kafetzopoulos *et al.* (2020), percebe-se que as gestoras identificam lacunas frente ao mercado, e procuram preencher este espaço na busca de transformá-la em um novo mercado, como a criação de unidades interativas de educação

financeira. A este respeito, algumas gestoras criaram canais próprios de educação financeiras em plataformas digitais, para orientar investidores e converter os interessados em clientes de seus fundos de investimentos. A inovação de marketing emerge dos discursos dos entrevistados, conforme observa-se:

E1: “[...] fizemos algumas ações com fornecedores, pagando na frente um percentual sobre o valor captado. Este valor não é repassado ao investidor, reduzimos de nossa margem, fomos os primeiros a fazer isso.”

E4: “Nos últimos 3 anos investimentos muito em nossos canais digitais, ao mesmo tempo que criamos uma unidade interativa de educação financeira.”

E5: “Nós fazemos campanhas pontuais para aumentar o patrimônio do fundo pagando mais rebate aos distribuidores, mas são estratégias pontuais. Por regulamento, não podemos alterar as taxas cobradas dos nossos investidores.”

E6: “Já fizemos campanhas pontuais aumentando o valor que pagamos de rebate, para distribuidores específicos. Esta providência visa aumentar a captação para nossos fundos. Quando pagamos mais rebate ele cria campanhas internas que incentivam seus agentes autônomos a recomendarem nosso fundo aos seus clientes.”

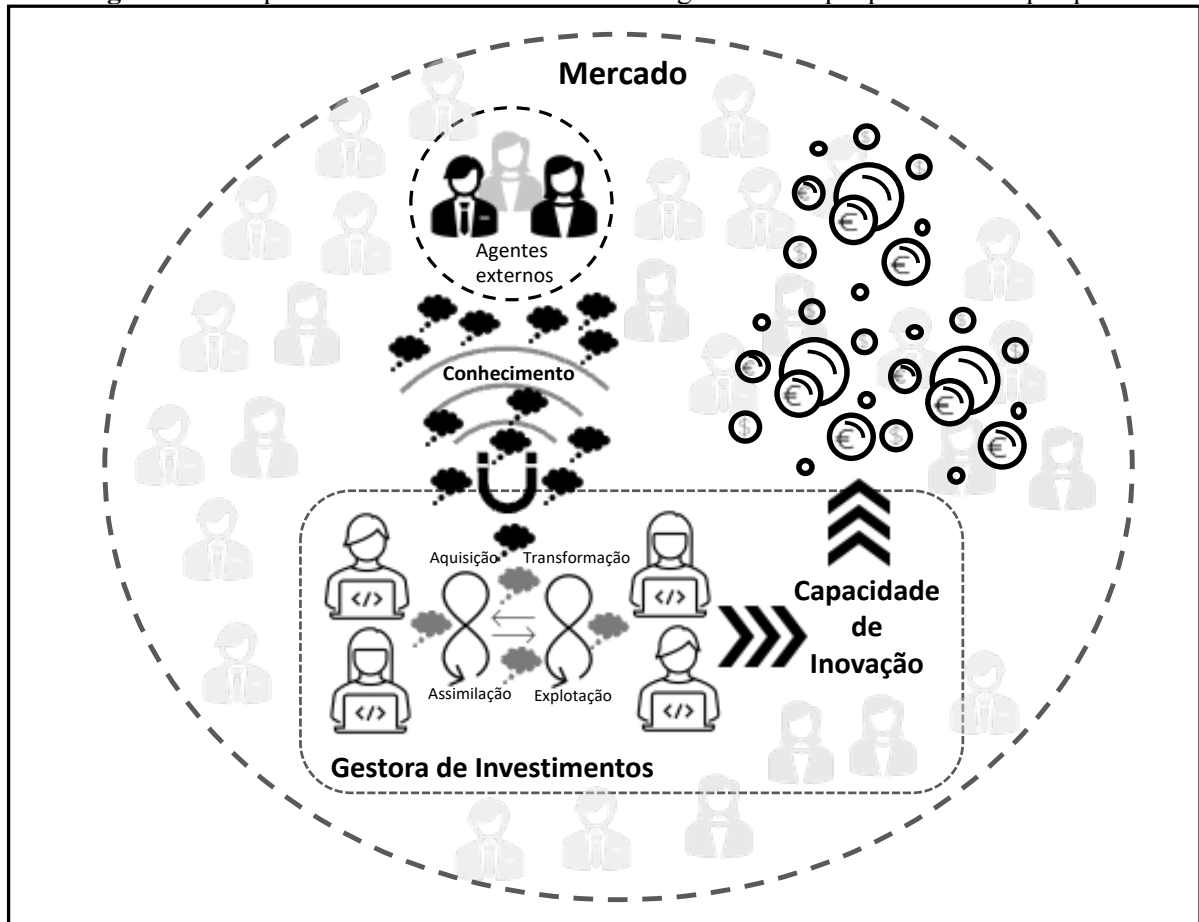
Como detalhado nos parágrafos anteriores, percebe-se no campo das gestoras de investimentos a presença das atividades de aquisição de assimilação do conhecimento da capacidade de absorção potencial e a atividades de transformação e exploração da capacidade de absorção realizada do conhecimento segundo a visão de Zahra e George (2002). Ao mesmo tempo, encontra-se evidências das dimensões relacional, cognitiva e relacional do capital social propostas por Nahapiet e Ghoshal (1998). Da mesma forma, a capacidade de inovação integra as rotinas das gestoras de investimentos, em relação as dimensões de produto, processo, organizacional e marketing.

4.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA ETAPA QUALITATIVA

Desta parte, apresentaram-se os achados empíricos da etapa qualitativa, desta pesquisa de abordagem de métodos mistos, no contexto do objetivo de analisar e compreender a atividade de gestão de investimentos à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social intraorganizacional.

Na Figura 13, apresenta-se esquema teórico estruturado segundo as categorias, identificadas com base na análise de conteúdo das entrevistas dos seis gestores de gestoras de investimentos.

Figura 13 - Esquema teórico decorrente das 4 categorias da etapa qualitativa da pesquisa



Fonte: O autor (2023).

No discurso dos entrevistados, percebeu-se a relevância do conhecimento externo, como guia para integração, reconfiguração e renovação das atividades de gestão de investimentos, bem como para criação a aprimoramento de fundos de investimentos.

A exemplo de outros estudos do referencial teórico (Spender; Grant, 1996; Nonaka; Takeuchi, 1997; Nonaka; Toyama; Konno, 2000; Kogut; Zander, 2009; Akram; Ghosh; Joseph, 2020), o conhecimento emerge como um componente chave para o desempenho das gestoras de investimentos.

A presença das capacidades de absorção potencial e realizada segundo proposta de Zahra e George (2002), percebe-se nas práticas de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento pela gestora, em suas rotinas, convertidas em capacidade de inovação.

Em consonância com a visão multidimensional da capacidade de inovação de Wang e Ahmed (2004) e Kafetzopoulos *et al.* (2020), as gestoras valem-se de processos e práticas, para

o desenvolvimento de novos fundos de investimentos, para aprimoramento de suas estratégias de investimentos, em campanhas de marketing e na mudança da cultura interna.

Da análise de conteúdo, percebe-se a importância dos agentes da rede externa, composta de consultores, concorrentes e pesquisadores relacionados as gestoras de investimentos, em linha com a proposta de Park e Luo (2001). As gestoras valem-se da frequência, recorrência, e estabilidade (Nahapiet; Ghoshal, 1998; Meek *et al.*, 2019), do relacionamento com estes agentes para atingir seus próprios objetivos (Baker, 1990).

Assim como na pesquisa de Uphoff e Wijayaratna (2000), os colaboradores das gestoras de investimentos no Brasil compreendem que embora o capital social beneficie os indivíduos, espera-se que a confiança e a força e frequência da relação entre agentes externos e a gestora de investimentos produza benefícios que sejam mais coletivos que apenas individuais

Em relação a atividade de aquisição do conhecimento, da capacidade absorptiva potencial proposta por Zahra e George (2002), em linha com a proposta de Cohen e Levinthal (1990), os gestores destacam a capacidade para localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo, considerado importante para o desenvolvimento da atividade de gestão de investimentos.

Com base na análise de conteúdo, em relação a assimilação do conhecimento, confirma-se o entendimento de Cohen e Levinthal (1990), ao comprovar que as gestoras investem em atividades de assimilação do novo conhecimento, bem como em processos que facilitam a equivalência entre o conhecimento adquirido e o pré-existente na gestora.

Em relação a capacidade de absorção realizada, os gestores destacam o desenvolvimento de atividades para facilitar a combinação do conhecimento existente, com o novo conhecimento adquirido junto aos seus agentes externos e assimilado internamente, compondo a atividade de transformação do conhecimento proposta de Zahra e George (2002).

Ao mesmo tempo, percebe-se nas gestoras, com base no discurso dos entrevistados, a existência de rotinas para aplicar o conhecimento adquirido externamente no desenvolvimento de novos fundos de investimentos, em linha com outros pesquisadores (Roper; Du; Love, 2008; Jiménez-Barrionuevo; García-Morales; Molina, 2011; Limaj; Bernroider, 2019), que destacam a relevância da atividade de exploração da capacidade absorptiva do conhecimento.

A exemplo dos estudos de Yli-Renko *et al.* (2001), Parra-Requena *et al.* (2013) e Lyu *et al.* (2021), emerge do discurso dos entrevistados desta pesquisa a importância do capital social desenvolvido entre a gestora de investimentos e os agentes externos da sua rede de relacionamento. Com base na análise de conteúdo, a exemplo de outros estudos (Navas *et al.*, 2019; Lyu *et al.*, 2021), depreende-se que o capital social permite que as gestoras de

investimentos se posicionem em diferentes níveis da rede externa, com o objetivo de localizar e transferir conhecimento, acima de seus limites.

Em relação às diferentes dimensões do capital social, os gestores entrevistados destacam as normas compartilhadas, os valores e atitudes entre os agentes externos e as gestoras de investimentos. Assim como nos estudos de Navas *et al.* (2019) e Presutti *et al.* (2022), a presença ou ausência de laços de rede, a configuração da rede e o padrão de ligações em termos de densidade, conectividade e hierarquia, elementos do capital social estrutural, aparecem nas relações entre as gestoras e seus clientes, fornecedores e consultores. Da mesma forma, como no estudo de Audretsch *et al.* (2011), nas gestoras de investimentos, quanto mais complexo o conhecimento que se deseja adquirir, maior será o grau de confiança necessário para sua transferência entre agentes externos

A capacidade de inovação emerge das rotinas das gestoras com uma visão multidimensional, em linha com outros estudos do referencial teórico (Lawson; Samson, 2001; Wang; Ahmed, 2004; Menguc; Auh, 2006; Shoham *et al.*, 2012). No caso da dimensão de inovação de produtos, o lançamento de novos fundos de investimentos ou variações dos existentes com base em determinada demanda de mercado ou de seus clientes, representa grande oportunidade para as empresas em relação ao crescimento e expansão para novos mercados, em consonância com a visão de Wang e Ahmed (2004).

Em linha com outros estudos (Kafetzopoulos; Psomas; Skalkos, 2020), as gestoras de investimentos modificam seus processos de gestão de forma recorrente e frequente, considerando a dinâmica do mercado em que estão inseridas, relacionados a inovação de processo. Na análise de conteúdo percebe-se que a inovação organizacional se estabelece individualmente nos funcionários das gestoras, nas equipes e na direção das empresas, e a exemplo do estudo de Haile e Tüzüner (2002) viabiliza a formação de uma cultura de inovação, responsável pelos resultados inovadores.

Em consonância com a visão de Tavassoli e Karlsson (2015), a inovação organizacional nas gestoras de investimentos integra mudanças em suas rotinas, valendo-se do conhecimento com o objetivo de estimular a eficiência e criatividade. A respeito da inovação de marketing, as gestoras promovem o crescimento do seu mercado, com base na promoção e no ajuste da política de preços, no caso dos fundos de investimentos das taxas de administração, performance e distribuição, permitindo às gestoras diferenciar-se frente aos rivais, tornando-se mais competitiva (Medrano; Olarte-Pascual, 2016; Aksoy, 2017).

Desta forma, esta etapa qualitativa, demonstra-se relevante para atingir o primeiro objetivo específico desta tese, ao analisar e compreender a atividade de gestão de investimentos

à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social. Ao mesmo tempo, com esta etapa qualitativa da pesquisa aprimora-se o entendimento com base em uma reflexão teórico-empírica das atividades da gestora de investimentos à luz dos construtos da pesquisa analisados. No próximo capítulo apresenta-se o estudo quantitativo, como segunda etapa desta tese de métodos mistos.

5 RESULTADOS DA ETAPA QUANTITATIVA

Para a segunda etapa desta pesquisa realizou-se estudo quantitativo de abordagem de pesquisa de levantamento (Creswell; Clark, 2013), fragmentado em dois blocos. Para suportar essa etapa quantitativa da pesquisa, utilizou-se, novamente, o referencial teórico do Capítulos 2, mais especificamente do modelo conceitual preliminar proposto, por meio de reflexão teórica.

O modelo reflete, preliminarmente, o debate desta tese e os elementos relevantes da relação entre o capital social e as capacidades absorptivas potencial e realizada com a capacidade de inovação, bem como do efeito moderador do capital social na perspectiva interorganizacional nas relações entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação.

Em relação ao primeiro bloco dessa etapa quantitativa, apresentou-se o processo de testagem piloto para aprimoramento da escala de mensuração. No segundo bloco, detalhou-se a SEM com base nos dados finais da pesquisa, capturados pelo instrumento de coleta aprimorado, conforme primeiro bloco deste capítulo.

5.1 TESTAGEM PILOTO PARA APRIMORAMENTO DA ESCALA DE MENSURAÇÃO

A testagem piloto do instrumento de coleta ocorreu em duas fases, uma qualitativa e outra quantitativa, ambas com diferentes estágios. Na fase qualitativa da testagem piloto, apresentam-se os estágios da validação da tradução das escalas, a validação de conteúdo e a validação de face dos itens criados. Na fase quantitativa, a análise dos dados está fragmentada nos estágios de análise de viés, *missing values* e *ouliers*, análise fatorial confirmatória e ajustes da escala. Ao término desses estágios, apresentam-se as conclusões da testagem piloto ou pré-teste.

5.1.1 Validação de Tradução, de Conteúdo e de Face das Variáveis Observáveis

Como apresentado anteriormente, para garantir a qualidade na tradução das escalas, procedeu-se a uma tradução direta das escalas originais, com análise posterior de um profissional nativo do Reino Unido, que trabalha em uma gestora de investimentos no Brasil, considerando que a tradução correta das variáveis observáveis das escalas representa atividade relevante ao considerar a internacionalização dos contextos e as diferentes culturas dos campos de pesquisa (Cha; Kim; Erlen, 2007).

Na sequência, submeteu-se as variáveis observáveis, devidamente traduzidas, à validação de conteúdo para confirmação de representatividade e relevância dos itens selecionados e a validação de face, ou seja, se os itens refletiram, de fato, o que se pretendeu na pesquisa (Costa, 2011). Como resultado da validação de conteúdo e de face, promovida por oito avaliadores, de um total de seis questões categóricas e 50 itens, a quarta e última versão da pesquisa encontra-se composta de três questões categóricas e 45 itens, ou variáveis observáveis.

5.1.2 Análise de Dados, *Missing Values* e *Outliers*

Na etapa da testagem piloto quantitativa, o instrumento com 45 itens foi incluído na plataforma Google Forms® e publicado, com objetivo de capturar as primeiras respostas e estabelecer a validade das pontuações e a avaliação inicial da consistência interna dos itens. Para definição do tamanho da amostra da testagem piloto, assume-se, nesta pesquisa, a análise de poder (Creswell; Creswell, 2021) com base no *software* G*Power 3® (Faul *et al.*, 2007), conforme Figura 13, estipulado em 77 respondentes. Os dados coletados para análise dos resultados da testagem piloto quantitativa correspondem a respostas capturadas entre o dia 22 de fevereiro e 09 de março de 2023, de um total de 77 respondentes.

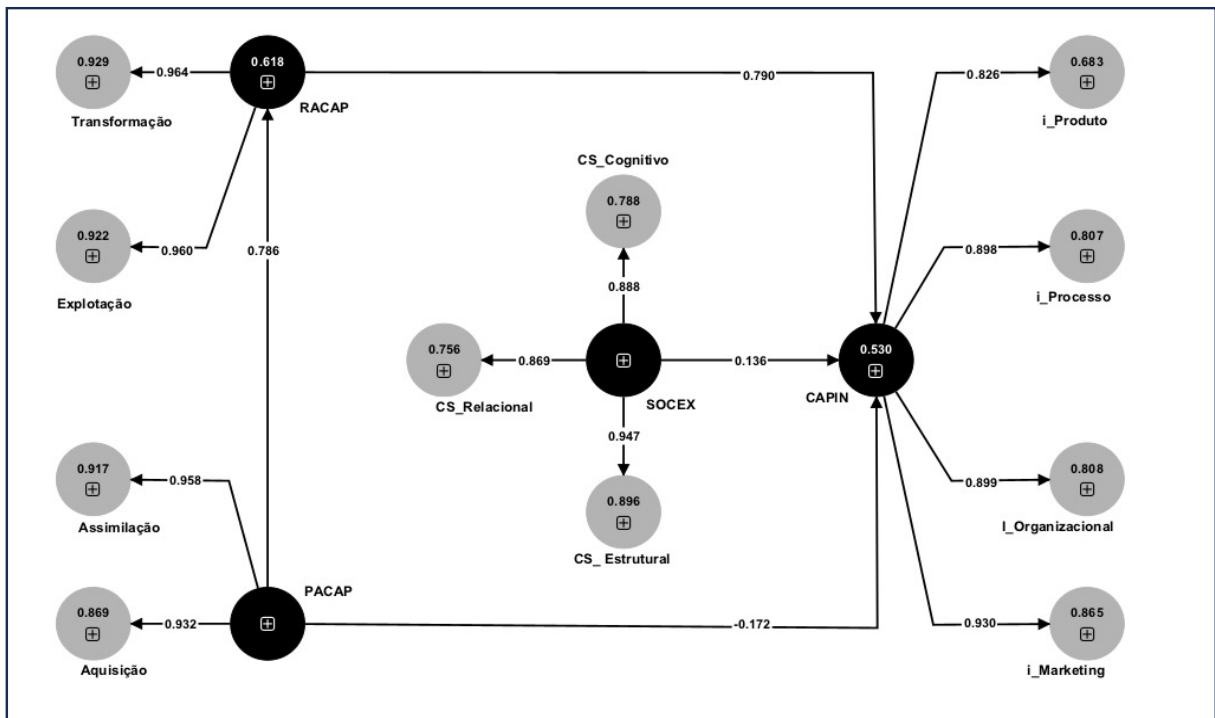
Para análise inicial dos dados do instrumento de levantamento, valendo-se do *software* Microsoft Excell®, analisou-se a existência de dados faltantes, *missing values*, dados atípicos, *outliers*, bem como dados não correspondentes às exigências da pesquisa. Não se detectou nenhuma dessas ocorrências na base, situação ideal para evitar impactos na validade dos resultados (Hair Jr *et al.*, 2005).

5.1.3 Análise Fatorial Confirmatória

Em um segundo estágio da análise dos resultados da testagem piloto quantitativa, procedeu-se a análise dos 45 itens das 77 respostas com base em uma análise fatorial confirmatória (AFC) do modelo de mensuração, processado no *software* Smart PLS 4®. Na Figura 13, demonstra-se o modelo de mensuração composto pelas variáveis de primeira ordem aquisição, assimilação, transformação, exploração, capital social cognitivo, capital social relacional, capital social estrutural, inovação de produto, inovação de processo, inovação organizacional e inovação de marketing, indicados pelos círculos cinza e medidas por indicadores reflexivos.

Os círculos em preto da Figura 14, representam as variáveis latentes exógenas de segunda ordem de PACAP e SOCEX, e as a variáveis latentes endógenas de segunda ordem de RACAP e CAPIN. Para calcular as variáveis de segunda ordem utilizou-se da abordagem de repetição dos indicadores, ou seja, os indicadores das respectivas variáveis de primeira ordem, são repetidos na variável de segunda ordem. Por este motivo, a avaliação da mensuração reflexiva desta seção aplica-se nos itens e nas variáveis latentes de primeira ordem. As variáveis de controle, por sua vez, não se aplicam nesta etapa de testagem piloto da pesquisa.

Figura 14 - Modelo de mensuração com variáveis de primeira e segunda ordem



Nota: As VL aquisição e assimilação, em cinza, são dimensões da VL de 2ª ordem, PACAP, em preto; as VL transformação e exploração, em cinza, são dimensões da VL de 2ª ordem RACAP, em preto; as VL CS estrutural, CS relacional e CS cognitivo, em cinza, são dimensões da VL de 2ª ordem SOCEX; as VL produto, processo, organizacional e marketing, em cinza, são dimensões da VL de 2ª ordem CAPIN, em preto.

Fonte: Elaborado com base no *software* Smart PLS 4® (2023).

Na análise fatorial confirmatória, considera-se que a estrutura apresenta validade convergente, quando os itens manifestam carga fatorial maior que 0,7 (Hair *et al.*, 2017). Essa afirmação considera que 0,7 é um coeficiente de regressão padronizado parcial, ou β , que, por tratar-se de regressão simples, o β é igual à correlação que, com base ao cálculo do R^2 , correspondente ao percentual de variação explicada, ou comunalidade maior ou igual a 0,5, ou seja, 50% (Hair *et al.*, 2017). Dessa forma, o valor de 0,7, elevado ao quadrado, corresponde a 49% que, por arredondamento, considera-se 50%, afirmando-se que o a variável latente explica 50% da variância do indicador.

Ainda no nível dos itens, em relação à confiabilidade, espera-se que as variáveis latentes apresentem confiabilidade composta maior que 0,7. Ao mesmo tempo espera-se comprovar a validade discriminante do modelo, no nível dos itens, representada por cargas fatoriais maiores que as cargas cruzadas. Para a análise dos itens, considerou-se a Tabela 1, estruturada com base no processamento dos resultados do questionário, processado no *software* Smart PLS 4®, extraído dos resultados da subfunção *Cross loadings*, da função *Discriminant Validity* do *software* Smart PLS 4®.

Tabela 1 - Cargas cruzadas dos itens das variáveis de primeira ordem do modelo de mensuração

Itens	Aquisição	Assimilação	CS_Estrutural	CS_Cognitivo	CS_Relacional	Exploração	I_Organizacional	Transformação	i_Marketing	i_Processo	i_Produto
PAQ1	0.727	0.376	0.165	0.351	0.164	0.512	0.418	0.519	0.324	0.425	0.114
PAQ2	0.885	0.652	0.279	0.389	0.220	0.580	0.477	0.678	0.308	0.465	0.183
PAQ3	0.787	0.765	0.456	0.404	0.401	0.614	0.488	0.751	0.332	0.527	0.387
PAQ4	0.705	0.600	0.357	0.216	0.392	0.538	0.323	0.517	0.212	0.279	0.268
PAS1	0.707	0.789	0.233	0.154	0.234	0.537	0.347	0.615	0.194	0.371	0.253
PAS2	0.596	0.789	0.507	0.349	0.389	0.387	0.392	0.586	0.276	0.288	0.315
PAS3	0.662	0.854	0.475	0.442	0.395	0.412	0.429	0.635	0.288	0.381	0.364
PAS4	0.628	0.828	0.587	0.586	0.538	0.525	0.414	0.646	0.411	0.461	0.363
PAS5	0.530	0.707	0.295	0.285	0.196	0.486	0.365	0.511	0.257	0.302	0.221
CSE1	0.361	0.426	0.893	0.672	0.710	0.235	0.125	0.340	0.107	0.129	0.126
CSE2	0.320	0.400	0.890	0.675	0.711	0.244	0.075	0.346	0.158	0.186	0.287
CSE3	0.447	0.595	0.881	0.581	0.665	0.178	0.172	0.390	0.153	0.205	0.215
CSE4	0.346	0.459	0.869	0.702	0.636	0.208	0.164	0.373	0.294	0.254	0.323
CSC1	0.072	0.135	0.016	0.373	0.149	0.213	0.256	0.148	0.300	0.272	0.282
CSC2	0.214	0.233	0.513	0.858	0.509	0.227	0.364	0.321	0.557	0.501	0.457
CSC3	0.521	0.588	0.726	0.826	0.581	0.368	0.364	0.498	0.377	0.363	0.309
CSC4	0.370	0.314	0.677	0.823	0.573	0.259	0.226	0.369	0.413	0.403	0.454
CSR1	0.387	0.389	0.709	0.613	0.924	0.411	0.262	0.463	0.361	0.314	0.391
CSR2	0.314	0.406	0.708	0.594	0.924	0.304	0.091	0.424	0.160	0.238	0.292
CSR3	0.058	-0.139	-0.184	-0.001	0.068	0.305	0.242	0.175	0.259	0.315	0.222
CSR4	0.321	0.391	-0.114	0.147	0.097	0.412	0.321	0.422	0.331	0.362	0.369
REX1	0.635	0.482	0.219	0.272	0.441	0.904	0.533	0.800	0.407	0.479	0.383
REX2	0.655	0.569	0.414	0.392	0.473	0.813	0.431	0.691	0.349	0.437	0.419
REX3	0.578	0.498	0.151	0.329	0.254	0.870	0.652	0.695	0.577	0.638	0.494
REX4	0.648	0.507	0.084	0.244	0.181	0.886	0.689	0.766	0.594	0.618	0.522
IOC1	0.518	0.368	0.114	0.320	0.152	0.589	0.873	0.598	0.761	0.755	0.580
IOC2	0.266	0.254	0.187	0.368	0.198	0.350	0.741	0.381	0.610	0.447	0.351
IOC3	0.473	0.492	0.112	0.353	0.161	0.640	0.914	0.577	0.793	0.697	0.543
IOC4	0.581	0.525	0.114	0.297	0.147	0.638	0.851	0.665	0.660	0.644	0.434
RTR1	0.660	0.644	0.414	0.415	0.485	0.710	0.604	0.825	0.512	0.499	0.495
RTR2	0.731	0.779	0.481	0.471	0.494	0.738	0.562	0.888	0.477	0.659	0.577
RTR3	0.706	0.615	0.286	0.489	0.350	0.753	0.656	0.914	0.540	0.703	0.548
RTR4	0.700	0.591	0.246	0.278	0.360	0.759	0.483	0.851	0.375	0.538	0.416
IMK1	0.307	0.253	0.285	0.501	0.179	0.312	0.666	0.402	0.741	0.482	0.420
IMK2	0.183	0.176	0.160	0.428	0.254	0.450	0.616	0.329	0.847	0.597	0.608
IMK3	0.444	0.500	0.041	0.324	0.164	0.562	0.752	0.581	0.751	0.688	0.633
IMK4	0.276	0.214	0.187	0.510	0.305	0.444	0.669	0.441	0.881	0.639	0.626
IPC1	0.448	0.468	0.155	0.396	0.232	0.597	0.660	0.641	0.608	0.840	0.546
IPC2	0.279	0.181	0.226	0.467	0.265	0.383	0.478	0.376	0.636	0.786	0.619
IPC3	0.443	0.269	0.119	0.361	0.150	0.455	0.599	0.533	0.605	0.859	0.561
IPC4	0.624	0.567	0.220	0.454	0.325	0.610	0.758	0.710	0.623	0.800	0.492
IPD1	0.242	0.270	0.297	0.414	0.312	0.361	0.338	0.422	0.406	0.401	0.734
IPD2	0.204	0.305	0.267	0.450	0.279	0.371	0.520	0.428	0.639	0.532	0.860
IPD3	0.156	0.220	0.036	0.323	0.231	0.437	0.521	0.457	0.713	0.602	0.865
IPD4	0.457	0.483	0.331	0.478	0.427	0.564	0.508	0.641	0.599	0.684	0.879

Nota: As siglas dos itens estão indicadas no Apêndice F.

Para ter validade convergente: carga fatorial > 0,7. Para ter validade discriminante: carga fatorial diagonal > fora da diagonal.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Com base na análise das cargas fatoriais resultantes do processamento dos dados coletados e processados no *software* Smart PLS 4®, descritas na Tabela 1, percebeu-se distorções nas cargas fatoriais das variáveis latentes de primeira ordem em relação as suas cargas cruzadas. Para ajustar o modelo, tornou-se necessário eliminar parte dos itens da pesquisa, conforme detalhado a seguir.

5.1.4 Ajustes da Fase Quantitativa da Testagem Piloto

No estágio de ajuste do modelo de testagem piloto, 5 itens foram suprimidos com intuito de obter a validade convergente, confiabilidade e validade discriminante da análise fatorial. Deste total, 3 itens com carga fatorial menor que 0,7 e menor que a carga cruzada, logo: i) CSC1, de carga fatorial 0,373, questão 1 de 4 questões da variável de primeira ordem capital social cognitivo, e 1 de 12 questões da variável de segunda ordem capital social ; ii) CSR3, que apresentou carga fatorial de 0,068, questão 1 de 4 questões da variável de primeira ordem capital social relacional, e 2 de 12 questões da variável de segunda ordem capital social; iii) CSR4, com carga fatorial de 0,094, questão 2 de 4 questões da variável de primeira ordem capital social relacional, e 3 de 12 questões da variável de segunda ordem capital social.

Para eliminação de outros 2 itens, considerou-se a carga fatorial da variável observável, menor que a carga cruzada, por isso: i) PAQ4, questão 1 de 4 da variável de primeira ordem aquisição do conhecimento, e questão 1 de 9 questões da variável de segunda ordem capacidade absorção potencial do conhecimento; ii) PAS5, questão 1 de 5 da variável de primeira ordem assimilação do conhecimento, e questão 1 de 9 questões da variável de segunda ordem capacidade absorção potencial do conhecimento.

No nível das variáveis latentes, considerou-se as cargas detalhadas na Tabela 2, extraídas dos resultados da subfunção *Fornell-Larcker criterion*, da função *discriminant validity* e da subfunção *overview*, da função *construct reliability and validity*, do *software* Smart PLS 4®.

Para confirmar a validade convergente, tornou-se necessário também obter, no nível das variáveis latentes de primeira ordem, um AVE, maior que 0,5, tendo em vista que o valor é a média das variâncias ou comunalidades. Assim sendo, se uma variância deve ser maior que 0,5, todas devem ser maiores que 0,5, conseqüentemente a média também (Hair *et al.*, 2017). Em relação a validade discriminante do modelo, no nível das variáveis latentes de primeira ordem, a raiz das variáveis médias extraídas, deve ser maior que as correlações entre as variáveis latentes.

Tabela 2 - Matriz de correlação das variáveis latentes de primeira ordem

VL 1a ORDEM	Aquisição	Assimilação	CS_Estrutural	CS_Cognitivo	CS_Relacional	Exploração	I_Organizacional Transformação	i_Marketing	i_Processo	i_Produto	
Aquisição	0.779										
Assimilação	0.789	0.795									
CS_Estrutural	0.416	0.530	0.883								
CS_Cognitivo	0.441	0.459	0.745	0.747							
CS_Relacional	0.385	0.445	0.771	0.657	0.656						
Exploração	0.724	0.590	0.245	0.353	0.386	0.869					
I_Organizacional	0.552	0.490	0.150	0.391	0.191	0.665	0.847				
Transformação	0.804	0.755	0.409	0.476	0.484	0.851	0.663	0.870			
i_Marketing	0.377	0.359	0.201	0.543	0.282	0.555	0.839	0.547	0.807		
i_Processo	0.550	0.456	0.219	0.510	0.296	0.625	0.763	0.692	0.752	0.822	
i_Produto	0.317	0.384	0.269	0.494	0.371	0.523	0.572	0.585	0.717	0.673	0.837
Composite reliability (rho_c)	0.859	0.895	0.934	0.825	0.640	0.925	0.910	0.926	0.881	0.893	0.903
Average variance extracted (AVE)	0.607	0.632	0.780	0.559	0.431	0.755	0.718	0.757	0.651	0.675	0.700

Nota: matriz de correlação entre as VL, com o valor da raiz quadrada da AVE na diagonal.

Para ter validade discriminante: carga fatorial diagonal > fora da diagonal

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

No nível das variáveis latentes e com base na Tabela 2, percebeu-se que a carga fatorial de variável latente de primeira ordem, aquisição, é inferior à carga cruzada de aquisição com assimilação. Ainda na Tabela 3, destacam-se outras duas dessas distorções nas cargas fatoriais das variáveis latentes de primeira ordem em relação às suas cargas cruzadas, assim sendo, capital social relacional em relação ao capital social cognitivo e à inovação de marketing em relação à carga da inovação organizacional.

Ao mesmo tempo, observou-se, conforme apresentado na Tabela 3, que o valor de AVE, da variável latente de primeira ordem capital social relacional de 0,431 permanece abaixo dos 0,5 recomendados, ao mesmo tempo que a confiabilidade composta está em 0,640, abaixo dos 0,7 recomendados.

Com a exclusão dos itens CSC1, CSR3, CSR4, PAQ4, PAS5, um novo processamento foi efetuado no *software* Smart PLS 4®.

5.1.5 Resultados da última etapa de Avaliação da Mensuração da Testagem Piloto

Com a eliminação de cinco itens conforme processo detalhado na seção anterior, efetivou-se um novo processamento no *software* Smart PLS 4®. Para este estágio assumiu-se como primeira análise, a verificação de convergência do algoritmo do *software* Smart PLS 4® (Hair *et al.*, 2017).

Ao processar os dados, verificou-se conforme critério de parada (Hair *et al.*, 2017), *stop criterion* (Apêndice E), que o número de interações do algoritmo PLS-SEM, segundo a proposta de Hair *et al.* (2017) apresentou-se menor que o número máximo de interações, ou seja, 3.000. Caso o algoritmo PLS-SEM não apresente conversão em menos de 3.000 interações, configuração padrão no *software*, não se comprova convergência para o algoritmo, comprovando a presença de erros nos dados da mostra, tanto em relação ao seu tamanho, quanto a igualdade de seus valores (Hair *et al.*, 2018).

Com base na Tabela 3, todas as cargas fatoriais dos 40 itens finais do modelo, correspondentes aos onze construtos reflexivos encontram-se bem acima do valor limite de 0,7.

Tabela 3 - Resultados consolidados do modelo de mensuração reflexiva da etapa testagem piloto

Variáveis latentes de primeira ordem	Itens/varáveis observáveis	Validade convergente			Confiabilidade de consistência interna		Validade discriminante	
		No nível do item carga fatorial > 0,70	Confiabilidade do item > 0,50	No nível da VL a AVE > 0,50	Reliability > 0,70	Composite reliability (rho_c) > 0,70	Fornell-larcket Raiz quadrada de AVE > correlação de VL com as demais VL	HTMT Significante quando abaixo de 0,85 (0,90)?
Aquisição	PAQ1	0,745	0,555	0,693	0,809	0,871	Sim	Sim
	PAQ2	0,916	0,839					
	PAQ3	0,828	0,686					
Assimilação	PAS1	0,860	0,740	0,749	0,889	0,923	Sim	Sim
	PAS2	0,883	0,780					
	PAS3	0,874	0,764					
	PAS4	0,845	0,714					
Transformação	RTR1	0,893	0,797	0,800	0,917	0,941	Sim	Sim
	RTR2	0,927	0,859					
	RTR3	0,922	0,850					
	RTR4	0,833	0,694					
Exploração	REX1	0,889	0,790	0,799	0,916	0,941	Sim	Sim
	REX2	0,877	0,769					
	REX3	0,903	0,815					
	REX4	0,905	0,819					
Cscognitivo	CSC2	0,816	0,666	0,712	0,809	0,881	Sim	Sim
	CSC3	0,883	0,780					
	CSC4	0,831	0,691					
Csrelacional	CSR1	0,926	0,857	0,846	0,822	0,917	Sim	Sim
	CSR2	0,914	0,835					
Csestrutural	CSE1	0,841	0,707	0,653	0,823	0,882	Sim	Sim
	CSE2	0,851	0,724					
	CSE3	0,798	0,637					
	CSE4	0,739	0,546					
INOVproduto	IPD1	0,757	0,573	0,716	0,879	0,909	Sim	Sim
	IPD2	0,874	0,764					
	IPD3	0,881	0,776					
	IPD4	0,866	0,750					
INOVprocesso	IPC1	0,894	0,799	0,761	0,896	0,927	Sim	Sim
	IPC2	0,839	0,704					
	IPC3	0,892	0,796					
	IPC4	0,863	0,745					
INOVorganizacional	IOC1	0,887	0,787	0,733	0,885	0,916	Sim	Sim
	IOC2	0,775	0,601					
	IOC3	0,907	0,823					
	IOC4	0,849	0,721					
INOVmarketing	IMK1	0,803	0,645	0,741	0,885	0,920	Sim	Sim
	IMK2	0,896	0,803					
	IMK3	0,848	0,719					
	IMK4	0,894	0,799					

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

As cargas fatoriais das 40 variáveis observáveis bem acima de 0,7, conforme Tabela 3, sugere níveis suficientes de confiabilidade do item. O item PAQ1, variável observável da variável latente de primeira ordem aquisição, apresenta o menor indicador de confiabilidade com valor de 0,555 (0,745²), enquanto o item RTR2 da variável latente de primeira ordem transformação apresenta o indicador de maior confiabilidade, com valor de 0,859 (0,927²).

Em relação a confiabilidade da consistência interna e a validade convergente de mensuração das variáveis latentes, os valores mínimos e máximos para confiabilidade composta das variáveis latentes, conforme Tabela 3, encontram-se respectivamente em 0,809 para CS cognitivo e 0,917 para transformação, comprovante que a mensuração para a variável latente é confiável. Da mesma forma, em relação a validade convergente das variáveis latentes, percebeu-se que as medidas das onze variáveis latentes apresentam altos níveis de validade convergente, tendo 0,693 para aquisição como mínimo e 0,846 da CS relacional como máximo.

Para qualidade e validade discriminante do modelo de mensuração, considerou-se neste estágio final da etapa final da testagem piloto a razão *heterotrait-monotrait* (HTMT), principal critério para validade discriminante (Ringle *et al.*, 2023). O cálculo no *software* Smart PLS 4® considera correlações absolutas para evitar resultados adversos motivados pela combinação de correlações de itens positivos e negativos (Hair *et al.*, 2018; Ringle *et al.*, 2023). Os valores de HTMT (Apêndice G) para as variáveis latentes encontram-se abaixo do valor limite de 0,85, salvo exceção da correlação entre os itens INOVmarketing e INOVorganizacional com 0,901 e os itens INOVorganizacional e INOVprocesso com 0,898. Não obstante tal fato, considerou-se normalidade para estes resultados, pois o valor limite para itens de construtos conceitualmente semelhantes sobe para 0,90 (Ringle *et al.*, 2023).

Com base no critério Fornell-Larcker, a raiz quadrada da AVE de cada variável latente deve ser maior que a maior correlação da variável latente com qualquer outra variável latente do modelo (Hair *et al.*, 2017). Com a eliminação de cinco itens conforme estágios detalhados nas seções anteriores, percebe-se (Apêndice G) para o critério Fornell-Larcker que todas as raízes quadradas das AVE para as variáveis latentes são maiores que as correlações destas VL com outras VL do modelo, indicando assim que todas as variáveis latentes são medidas válidas de conceitos únicos (Hair *et al.*, 2017). Na visão de (Hair *et al.*, 2018), não obstante o critério Fornell-Larcker não detecte de forma confiável problemas de validade discriminante, sua violação deve ser tomada como forte evidência de falha de validade.

Seguindo recomendação de Hair *et al.* (2018), além de examinar as proporções de HTMT, nesta fase da pesquisa testou-se se os valores de HTMT são significativamente diferentes do valor limite de 0,85 para todos as correlações, exceto entre os itens

INOVmarketing e INOVorganizacional, e os itens INOVorganizacional e INOVprocesso, onde assumiu-se 0,90 considerando a semelhança conceitual entre as variáveis. Para executar este teste, calculou-se os intervalos de confiança com base no *bootstrap* do *software* Smart PLS 4®. O cálculo considerou 10.000 subamostras, opção completa, teste tipo *one tailed* e um nível de significância de 0,5 conforme recomendação de Hair *et al.* (2018). Como resultado, percebeu-se (Apêndice G) que o valor de HTMT é significativamente inferior aos limites correspondentes a 0,85 e 0,90, com 5% de probabilidade de erro.

Com a conclusão deste estágio e como resultado da análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração e consequente eliminação de 5 variáveis observáveis, de um total de 45 itens, obteve-se validade convergente, confiabilidade e validade discriminante no modelo, para a base de testagem piloto quantitativa.

5.1.6 Conclusões da Testagem Piloto

Os dados referentes aos 77 respondentes analisados na etapa de testagem piloto quantitativa, não apresentaram dados faltantes ou dados atípicos (Hair *et al.*, 2017), tampouco demonstraram viés de resposta (Fowler, 2014). Por esse motivo, a quantidade de variáveis observáveis foi mantida em 45 itens.

Na sequência, valendo-se da análise fatorial confirmatória, com base no *software* Smart PLS 4®, percebeu-se distorções em algumas cargas fatoriais das variáveis latentes de primeira ordem em relação às suas cargas cruzadas, bem como o valor de AVE de uma variável latente de primeira ordem permaneceu abaixo dos 0,5. Para eliminar essas distorções, foram excluídas cinco variáveis observáveis, CSC1, CSR3, CSR4, PAQ4, PAS5, aplicando-se, na sequência, novo processamento com base no *software* Smart PLS 4®, resultando em validade convergente, confiabilidade e validade discriminante no modelo, para a etapa de testagem piloto quantitativa.

Ao final dessa etapa, 40 itens foram mantidos, e o percentual de 11% de eliminação dos itens originais da pesquisa, demonstrou-se seguro, bem abaixo do percentual máximo recomendado 25% (Hair *et al.*, 2018).

Em relação ao instrumento de coleta, durante todo o período de aplicação e análise de testagem piloto, o instrumento foi mantido ativo na plataforma Google Forms®, para eventuais respondentes. Ainda em relação ao instrumento de coleta, optou-se pela manutenção completa do instrumento, sem eliminação de itens, considerando o valor dos dados capturados para eventuais pesquisas futuras. Isso posto, não obstante a exclusão dos cinco itens descritos no

capítulo de ajustes da fase quantitativa da testagem piloto, o instrumento foi preservado sem ajustes. Os cinco itens foram descartados apenas na etapa de processamento e análise, descrita na próxima seção.

5.2 ANÁLISE DE DADOS DA ETAPA FINAL DA PESQUISA QUANTITATIVA

Uma vez que a estrutura de medida apresentou validade e confiabilidade, procedeu-se a etapa final da pesquisa quantitativa com objetivo de avaliar, com base em uma amostra de 250 respondentes, a intensidade da relação entre os construtos para delimitar um modelo de capital social e absorção do conhecimento para capacidade de inovação, com moderação do capital social interorganizacional na relação das capacidades absorptivas potencial e realizada com a capacidade de inovação em gestoras de investimentos no Brasil.

O total de 250 respostas, equivale a mais que o triplo da amostra mínima estipulada com base no *software* G*Power 3® (Faul *et al.*, 2007), conforme Figura 9 - cálculo com base no *software* G*Power 3.0.3. A amostra final aglutina 77 respostas, utilizadas na fase de testagem piloto, e 173 novas respostas coletadas entre 22 de fevereiro e 09 de junho de 2023, valendo-se do instrumento de coleta criado na plataforma Google Forms® e encaminhado por mensagem via plataforma de mídia social LinkedIn®.

5.2.1 Análise de Viés, *Missing Values* e *Outliers*

Para análise de dados faltantes da amostra final, viés, *missing values*, dados atípicos, *outliers*, bem como dados não correspondentes às exigências da pesquisa, utilizou-se o *software* Microsoft Excell®. Nesta etapa, a exemplo da etapa de testagem piloto, não se detectou nenhuma dessas ocorrências na base, situação fundamental para evitar impactos na validade dos resultados (Hair Jr *et al.*, 2005).

Para análise de viés de resposta (Fowler, 2014), o procedimento adotado foi o de análise de onda, no qual foram selecionados 11 itens (CSE2; CSR2; CSC2; PAQ2; PAS2; RTR2; REX2; IPD2; IMK2; IPC2; IOC2). As respostas para estes itens foram examinadas semanalmente para determinar se a média, no número de respostas, mudaria ao longo das semanas, como apresentado na Tabela 4.

Tabela 4 - Médias semanais das respostas dos itens CSE2; CSR2; CSC2; PAQ2; PAS2; RTR2; REX2; IPD2; IMK2; IPC2; IOC2

ITENS	CSE2	CSR2	CSC2	PAQ2	PAS2	RTR2	REX2	PD2	IMK2	IPC2	ICO2
1a semana	8	7	7	8	8	8	8	6	8	7	7
2a semana	7	7	6	8	8	8	8	6	8	7	7
3a semana	8	7	7	8	8	8	8	7	8	6	7
4a semana	8	6	6	7	7	7	7	6	8	7	6
5a semana	7	6	6	9	9	9	9	7	8	8	6
6a semana	9	8	8	9	9	8	8	8	9	7	8
7a semana	8	5	7	8	8	7	8	8	8	8	8
8a semana	7	6	5	8	7	6	7	5	6	6	6
9a semana	9	8	8	7	6	9	9	9	9	9	9
10a semana	7	6	6	8	7	7	7	7	7	7	7
11a semana	7	7	8	10	8	7	9	7	8	8	7
12a semana	6	6	7	9	8	7	8	8	7	7	9
12a semana	8	6	6	8	7	7	7	6	7	6	6
13a semana	8	7	5	8	7	7	7	7	7	8	8
14a semana	8	6	7	8	8	8	8	7	8	8	7
15a semana	8	6	7	9	8	8	8	7	8	7	7

Fonte: O autor (2023).

Não se constatou variações significativas nas médias semanais, conforme Tabela 4. Logo, não houve potencial para viés de resposta (Leslie, 1972) que motivasse estender a data de 9 de junho de 2023, prazo de encerramento de coleta dos dados finais da pesquisa. Por isso, o tamanho da amostra foi mantido, e o questionário preservado em 45 questões, sem descarte de nenhum item, não obstante o fato que apenas 40 variáveis observáveis foram utilizadas na etapa de análise final.

5.2.2 Análises Descritivas

A amostra de 250 respostas, dados primários, em um setor composto de 953 gestoras que administram recursos de terceiros em fundos de investimentos (ANBIMA, 2023), traz que a maioria dos respondentes, 63%, conforme Quadro 11, ocupa posição de liderança nos times de gestão, como gestor, cogestor, estrategista ou *portfolio manager*. Essa concentração favorece os resultados da pesquisa, pois pode-se afirmar que a maioria dos dados reflete a visão dos tomadores de decisão nas gestoras de investimentos no Brasil.

Em relação ao perfil dos fundos de investimentos em que atuam os respondentes, conforme Quadro 11, constate-se que a maioria (72%) participa de gestão de fundos de investimentos líquidos, conforme distribuição assumida para esta pesquisa em: i) fundos de investimentos líquidos, composto de fundos de investimentos em ações, renda fixa,

multimercados e previdência; ii) fundos de investimentos ilíquidos, composto de fundos de investimentos de crédito, imobiliário, fundo de fundos e *private equity*.

Ao mesmo tempo, 37% dos respondentes pertencem a gestoras de investimentos consideradas grandes (FGV, 2022) em relação ao total de ativos sob gestão, com mais de R\$ 1 bilhão de AUM sobre gestão. Importante ressaltar que os dados de caracterização dos respondentes, estão convertidos para esta pesquisa em 3 variáveis de controle, detalhadas na seção 5.2.3 mais adiante.

Quadro 11 - Perfil dos respondentes da pesquisa quantitativa

Características		Amostra	
Função na gestora	Gestor	36	14%
	Cogestor	56	22%
	Estrategista	18	7%
	<i>Portfolio Manager</i>	47	19%
	<i>Trader</i>	32	13%
	Analista	61	24%
Tipo de fundo de investimentos	Renda Fixa	24	10%
	Ações	83	33%
	Multimercado	62	25%
	Imobiliário	28	11%
	Crédito e/ou crédito estressado	11	4%
	Previdência	9	4%
	Fundo de fundos	30	12%
<i>Private equity</i>	3	1%	
<i>Assets Under Management</i>	Até R\$100 milhões	22	9%
	De R\$100,1 milhões a R\$500 milhões	47	19%
	De R\$500,1 milhões a R\$1 bilhão	89	36%
	Acima de R\$1 bilhão	92	37%

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos dados coletados (2023).

Ainda em relação a análise descritiva, utilizando dos *softwares* Jamovi e Excell®, procedeu-se à mensuração da média, da mediana, do desvio padrão, bem como a demonstração dos valores mínimos e máximos dos itens da escala da pesquisa (Apêndice C). No geral, entre os itens, o desvio padrão observou-se baixo, demonstrando que os respondentes possuem uma baixa dispersão em suas opiniões em relação as variáveis observáveis da pesquisa. Não obstante tal fato, a maioria (73%) dos itens das variáveis de primeira ordem, apresentaram respostas entre o mínimo (1) e o máximo (10).

Em relação à análise das medias das variáveis latentes de primeira e segunda ordem relacionadas ao capital social, assim sendo as de primeira ordem relacional, cognitivo e estrutural e, conseqüentemente, a variável latente capital social, todas estão acima da média.

Então, os respondentes reconhecem especialmente a força e a frequência de suas interações com agentes externos, elementos do capital social estrutural com média bem acima de 7,50 (Costa, 2011). Ao mesmo tempo, a importância do código compartilhado com esses agentes, em busca de metas coletivas do capital social cognitivo e a confiança do capital social relacional, encontra-se acima da média, respectivamente 6,81 e 6,63.

Os respondentes em relação a capacidade de absorção potencial, reconhecem, bem acima da média, 8,02, a relevância da aquisição do conhecimento de agentes externos para aprimorar o conhecimento da gestora, ao mesmo tempo que consideram, bem acima da média com 7,83, a importância da assimilação deste conhecimento nas estruturas internas. Com isso percebeu-se uma capacidade de absorção potencial, bem acima da média, 7,91 nas gestoras nacionais.

Da mesma forma os respondentes consideram relevante, acima da média, com 7,62 a capacidade de combinar o conhecimento antigo com o novo, ao mesmo tempo concordam, acima da média com 7,68 que esta combinação de conhecimento leva a novas perspectivas e melhoria das estratégias atuais para capacidade de inovação com base na exploração do conhecimento. A combinação destas variáveis latentes de primeira ordem, resultam em uma variável latente capacidade de absorção realizada acima da média, com valor de 7,65.

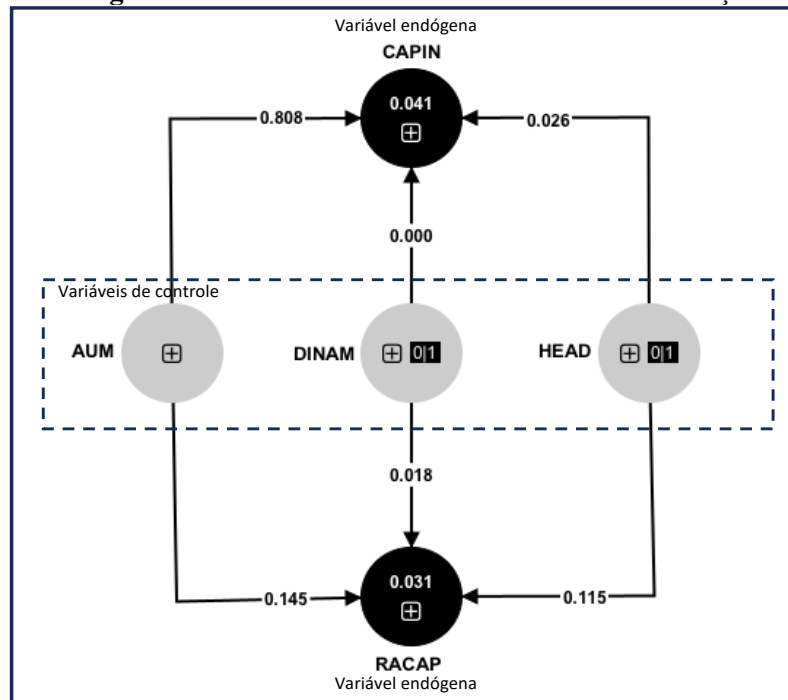
A respeito da variável latente capacidade de inovação, com 7,05 acima da média, tendo a variável latente capacidade de inovação organizacional a maior média entre as 4 variáveis latentes de primeira ordem, com 7,25. Logo, inferiu-se que as gestoras estão dispostas a assumir novos métodos e experimentar formas inovadoras e incomuns além de encorajar o comportamento inovador em suas equipes.

5.2.3 Variáveis de Controle do Modelo

Para evitar viés nas relações representadas no modelo final, assumiu-se, para esta etapa da pesquisa, três variáveis de controle, também chamadas de variáveis moderadoras categóricas (Hair *et al.*, 2017).

A primeira variável de controle representa o tamanho da gestora em termos de total de ativos sob gestão, AUM, a segunda associada ao nível de senioridade profissional dos respondentes, HEAD, e a última a respeito do dinamismo da gestora, levando em consideração a predominância de ativos geridos em fundos líquidos em detrimento aos ilíquidos representados na Figura 15, por DINAM.

Figura 15 - Variáveis controle do modelo de mensuração



Nota: Variáveis latentes de 2ª ordem/variáveis endógenas, em preto; variáveis de controle, em cinza.
 Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4® (2023).

Com base nos dados primários coletados junto a 250 respondentes, valendo-se do instrumento de coleta elaborado na plataforma Google Forms®, processados no *software* Smart PLS 4®, conectam-se as variáveis controle AUM, DINAM e HEAD às variáveis endógenas capacidade de absorção realizada e capacidade de inovação.

Como resultado, observou-se percentual de variação explicada baixa, considerando 3,1% de R^2 para a variável endógena capacidade de absorção realizada e 4,1% de R^2 capacidade de inovação. Em relação à significância, a variável de controle AUM, correspondente ao total de ativos da gestora, apresentou-se insignificante tanto para RACAP quanto para CAPIN ($p = 0,810$; $p = 0,159$).

A exemplo da pesquisa de Bontis *et al.* (2002), a senioridade de gestão, variável de controle HEAD, nas gestoras de investimentos no Brasil, apresentou-se significativa para ambas as variáveis endógenas do modelo, tanto para as atividades de transformação de exploração do conhecimento da capacidade absorptiva realizada ($p = 0,030$) quanto para capacidade de inovação ($p = 0,026$).

A variável de controle de dinamismo de gestão, DINAM emergiu como significativa, demonstrando que as gestoras, com atuação predominante em fundos líquidos, mais dinâmicas, podem apresentar maior capacidade de absorção realizada ($p = 0,000$) e capacidade de inovação ($p = 0,021$) em relação às demais.

Desta forma, com base nos parágrafos anteriores, optou-se por manter no modelo final desta pesquisa as variáveis de controle relacionados a senioridade dos gestores, HEAD, e ao dinamismo de gestão, DINAM.

5.2.4 Avaliação do Modelo de Mensuração

Com base nos dados ajustados valendo-se da testagem piloto e processados no *software* Smart PLS 4®, descreveu-se a avaliação do modelo de mensuração final desta pesquisa. Como resultado, na Tabela 5, demonstra-se a matriz de correlações entre as 11 variáveis latentes de primeira ordem, todas apresentam validade convergente, discriminante e de confiabilidade no nível das VL de primeira ordem, extraídas do *software* Smart PLS 4®.

Tabela 5 - Matriz de correlação das variáveis latentes de primeira ordem

VL 1a ordem	CSognitivo	CSestrutural	CSrelacional	INOVMarketing	INOVorganizacional	INOVprocesso	INOVproduto	aquisição	assimilação	exploração	transformação
CSognitivo	0.844										
CSestrutural	0.539	0.808									
CSrelacional	0.451	0.571	0.920								
INOVMarketing	0.261	0.184	0.077	0.861							
INOVorganizacional	0.219	0.145	0.107	0.821	0.856						
INOVprocesso	0.349	0.229	0.170	0.701	0.819	0.873					
INOVproduto	0.249	0.159	0.143	0.628	0.633	0.702	0.846				
aquisição	0.412	0.299	0.208	0.288	0.427	0.426	0.249	0.832			
assimilação	0.389	0.389	0.214	0.492	0.585	0.596	0.506	0.661	0.866		
exploração	0.320	0.282	0.232	0.563	0.661	0.697	0.563	0.662	0.740	0.894	
transformação	0.421	0.351	0.265	0.535	0.634	0.690	0.565	0.664	0.787	0.826	0.894
Composite reliability (rho_c)	0.881	0.882	0.917	0.920	0.916	0.927	0.909	0.871	0.923	0.941	0.941
Average variance extracted (AVE)	0.712	0.653	0.846	0.741	0.733	0.761	0.716	0.693	0.749	0.799	0.800

Nota: matriz de correlação entre as VL de primeira ordem, com o valor da raiz quadrada da AVE na diagonal.

Para ter validade discriminante: carga fatorial diagonal > fora da diagonal

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Os valores destacados na diagonal da Tabela 5, correspondem a raiz quadrada da AVE, todos superiores as cargas cruzadas, ao mesmo tempo que os valores de HTMT (Apêndice I) são significativamente diferentes do valor limite de 0,85 (Hair *et al.*, 2018), salvo os itens inovação de marketing (INOVMarketing) com inovação organizacional (INOVorganizacional) e os itens inovação de processo (INOVprocesso) com INOVorganizacional, próximo de 0,9, resultados normais, pois o valor limite para itens de construtos conceitualmente semelhantes sobe para 0,90 (Ringle *et al.*, 2023). Desta forma considerou-se validade discriminante, que

segundo Hair *et al.* (2018) demonstra que as variáveis de primeira ordem não se relacionam com outras medidas.

A respeito da validade convergente, considerando o valor de AVE, como apresentado na Tabela 5, todos os valores são superiores a 0,5, comprovante que quando as VL são relacionadas entre si, apresentam alta convergência. Ao mesmo tempo a confiabilidade composta para todas as VL apresenta-se acima de 0,7, considerada adequada (Hair *et al.*, 2017).

Na sequência, apresenta-se na Tabela 6 a matriz de correlações entre os construtos do modelo estrutural, as variáveis de segunda ordem.

Tabela 6 - Matriz de correlação das variáveis latentes do modelo estrutural

VL 2a ordem	CAPIN	PACAP	RACAP	SOCEX
CAPIN	0,888			
PACAP	0,581	0,907		
RACAP	0,726	0,829	0,956	
SOCEX	0,266	0,437	0,401	0,822
Composite reliability (rho_c)	0,937	0,903	0,954	0,862
Average variance extracted (AVE)	0,789	0,823	0,913	0,676

Nota: matriz de correlação entre as VL de segunda ordem, com o valor da raiz quadrada da AVE na diagonal.

Para ter validade discriminante: carga fatorial diagonal > fora da diagonal

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Da mesma forma que no nível das VL de primeira ordem, percebeu-se com base na Tabela 6 do modelo estrutural, que os valores destacados na diagonal, correspondentes a raiz quadrada da AVE, são superiores às suas cargas cruzadas, comprovando a validade discriminante para as variáveis de segunda ordem. Em paralelo os valores de HTMT (Apêndice I) são significativamente diferentes do valor limite de 0,85 (Hair *et al.*, 2018), salvo PACAP com RACAP com valor de 0,902, resultado considerado normal (Ringle *et al.*, 2023).

A validade convergente está presente na matriz de correlações do modelo estrutural com AVE superior a 0,5, assim como a confiabilidade composta bem acima do limite mínimo de 0,7, considerado adequado. Com relação aos itens (Apêndice F), observa-se carga maior que 0,7, bem como validade discriminante considerando a carga maior que *crossloading* seguindo recomendação de Hair Jr. *et al.* (2017).

5.2.5 Avaliação do Modelo Estrutural

Na Figura 16, apresenta-se o modelo completo de mensuração, com as exclusões dos itens determinados na etapa de testagem piloto e com a inclusão do capital social interorganizacional como variável moderadora e as variáveis controle HEAD e DINAM.

De forma mais específica, apresenta-se os 3 itens correlacionados e reflexivos da variável latente de primeira ordem aquisição e os 4 itens correlacionados e reflexivos da variável latente de primeira ordem assimilação, relacionados reflexivamente com a variável latente exógena de segunda ordem capacidade de absorção potencial (PACAP).

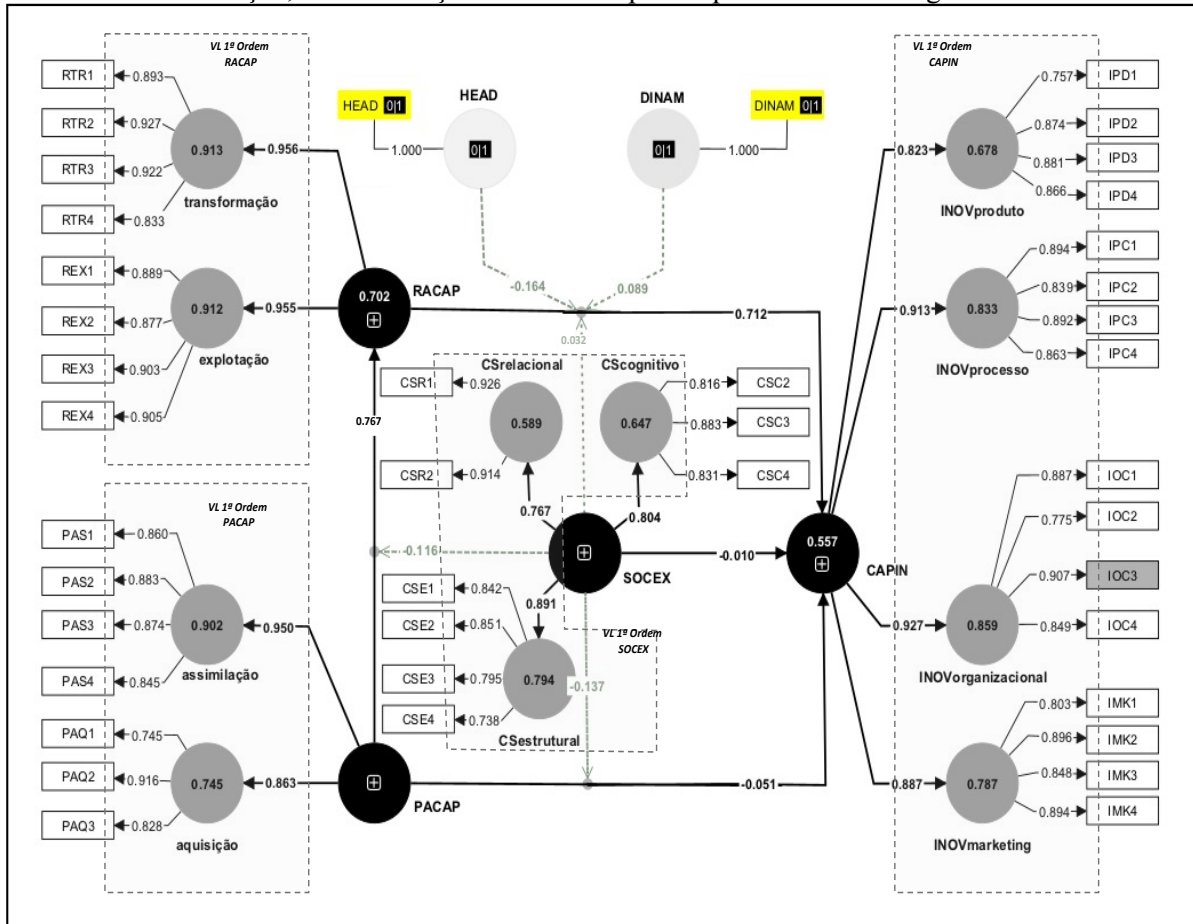
Demonstra-se na Figura 16 os 4 itens correlacionados e reflexivos da variável latente de primeira ordem transformação e os 4 itens correlacionados e reflexivos da variável latente de primeira ordem exploração, relacionados reflexivamente com a variável latente de segunda ordem capacidade de absorção realizada (RACAP).

Na Figura 16 demonstram-se também os 4 itens correlacionados e reflexivos da variável latente de primeira ordem inovação de produto (INOVproduto), os 4 itens da variável latente de primeira ordem inovação de processo (INOVprocesso), os 4 itens da variável latente de primeira ordem inovação de organizacional (INOVorganizacional), os 4 itens da variável latente de primeira ordem inovação de marketing (INOVmarketing), todos relacionados reflexivamente com a variável latente de segunda ordem endógena capacidade de inovação (CAPIN).

Da mesma forma demonstram-se os 3 itens correlacionados e reflexivos da variável latente de primeira ordem capital social cognitivo (CScognitivo), os 2 itens da variável latente de primeira ordem da dimensão relacional do capital social (CSrelacional), e os 4 itens da variável latente de primeira ordem capital social estrutural (CSestrutural), todos relacionados reflexivamente com a variável latente de segunda ordem exógena capital social interorganizacional (SOCEX).

A representação da moderação do capital social interorganizacional apresenta-se no modelo com base nas setas pontilhadas. Ao mesmo tempo as variáveis de controle Dummy (Hair *et al.*, 2017), de senioridade de gestão (HEAD), e do dinamismo da gestão de investimentos (DINAM) constam da Figura 16, ligadas por linhas pontilhadas à relação entre as variáveis latentes exógenas de segunda ordem RACAP e CAPIN.

Figura 16 - Modelo de mensuração das capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação, com as relações moderadas pelo capital social interorganizacional



Nota: 40 itens ou variáveis mensuráveis em branco; 11 variáveis latentes reflexivas de 1ª ordem em cinza escuro; 4 variáveis latentes de 2ª ordem PACAPP, RAPAC, SOCEX e CAPIN em preto; 2 variáveis endógenas RACAP e CAPIN em preto; 2 variáveis de controle em cinza claro.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Com base nos resultados detalhados no Tabela 7, a hipótese H1 não foi confirmada, dada relação não significativa entre o capital social e a capacidade de inovação ($p > 0,05$), obtido com base na rotina *bootstrap* do *software* Smart PLS 4®, considerando 10.000 subamostras, testes bicaudais e um nível de significância de 5% (Hair *et al.*, 2017).

A hipótese H2 desta pesquisa também não foi confirmada, tendo em vista que a capacidade de absorção potencial não influencia diretamente a capacidade de inovação em gestoras de investimentos no Brasil, considerando a relação estatisticamente não significativa ($p > 0,05$).

Tabela 7 - Matriz de correlação das variáveis latentes do modelo estrutural

Relações estruturais	Hipótese	Tamanho do efeito (f^2)	Coefficiente estrutural	Erro padrão	Valor t	Valor - p	R ²	R ² ajustado
SOCEX -> CAPIN	H1	0.000	-0.007	0.053	0.140	0.889		
PACAP -> CAPIN	H2	0.002	-0.052	0.084	0.615	0.539	0.536	0.527
RACAP -> CAPIN	H3	0.374	0.761	0.084	9.031	0.000		
PACAP -> RACAP	H4	2.237	0.824	0.024	33.766	0.000	0.697	0.694

Nota: tamanho do efeito f^2 pequeno 0,02, médio 0,15, grande 0,35 (COHEN, 1977, p.413-414); VIF \leq 3,4
 Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

A hipótese H3 desta pesquisa se confirma, considerando conforme detalhado na Tabela 7, a existência de um efeito positivo ($\beta = 76$) e significativo ($p = 0,000$), na relação entre a capacidade de absorção realizada e a capacidade de inovação. Um efeito considerado grande ($f^2 = 0,374$) na classificação de Cohen (1997, p. 413-414), em relação a representatividade do construto para o ajuste do modelo, com R², ou coeficiente de determinação de Person que avalia a porção da variância entre variáveis endógenas (Ringle; Silva; Bido, 2014), em 54%.

A hipótese H4 desta pesquisa se confirma, tendo em vista a significância ($p = 0,000$) e em efeito positivo ($\beta = 82$) e forte ($f^2 = 2,327$) da capacidade de absorção potencial para capacidade de absorção realizada, com base na classificação de Cohen (1997) com R² ajustado de 70%.

5.2.6 Análise da Mediação de RACAP na relação PACAP para CAPIN

Com base na teórica da capacidade absorptiva, embora a capacidade de absorção potencial seja necessária para adquirir e assimilar o conhecimento externo relevante à empresa, seu aproveitamento para inovação, depende da capacidade de absorção realizada (Zahra; George, 2002). Isto posto, espera-se que a capacidade de absorção realizada seja mediadora da capacidade de absorção potencial para capacidade de inovação.

Para análise desta mediação, considera-se a significância dos efeitos indiretos. O efeito indireto da capacidade de absorção potencial via capacidade de absorção realizada para capacidade de inovação corresponde ao produto do coeficiente *path* da capacidade de absorção potencial para capacidade de absorção realizada e da capacidade de absorção realizada para capacidade de inovação.

Desta forma executa-se a rotina *bootstrap* do *software* Smart PLS 4®, considerando 10.000 subamostras, testes bicaudais e um nível de significância de 0,05. Os resultados encontram-se na Tabela 8.

Tabela 8 - Análise dos efeitos diretos e indiretos da mediação de RACAP na relação PACAP para CAPIN

	Efeito direto	Intervalo de confiança de 95% (com correção de vies) do efeito direto		Significante ($p < 0,05$)?	Efeito indireto (via RACAP)	Intervalo de confiança de 95% (com correção de vies) do efeito indireto		Significante ($p < 0,05$)?		
PACAP -> CAPIN	-0,006	[-0,221; 0,100]		0,461	NÃO	0,539	[0,377; 0,711]		0,000	SIM

Nota: Efeito direto e intervalo obtidos da função *confidence intervals vias corrected* da função de *path coefficient* e final *results*; significância foi obtida direto função *path coefficients*; efeito indireto e intervalo obtidos da função *confidence intervals vias corrected* da função *specific indirect effects* e final *results*; significância foi obtida direto função *specific indirect effects*, todas funções do *software Smart PLS 4®*,
 Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software Smart PLS 4®*. (2023).

Em relação aos resultados diretos e indiretos da mediação da capacidade de absorção realizada na relação da capacidade de absorção potencial para capacidade de inovação, conforme Tabela 8, percebe-se que a relação da capacidade de absorção potencial para capacidade de inovação é muito fraca, -0,006, e estatisticamente não significativa. Por outro lado, conclui-se com base no efeito indireto de 0,54 e demais dados demonstrados na Tabela 8, que a capacidade absorptiva realizada medeia totalmente a relação capacidade de absorção potencial para capacidade de inovação, confirmando a hipótese M1 desta pesquisa.

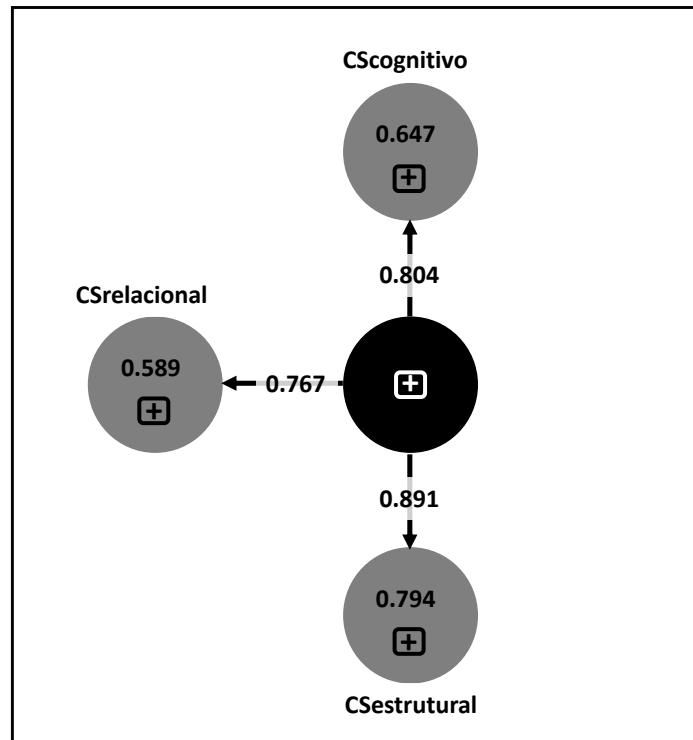
5.2.7 O efeito da Moderação de SOCEX nas relações entre PACAP e RACAP, PACAP e CAPIN, e RACAP e CAPIN

No referencial teórico desta pesquisa, o capital social na perspectiva interorganizacional emerge como variável moderadora, influenciando a relação entre as capacidades absorptivas potencial e realizada e entre ambas e a capacidade de inovação.

Como apresentado nos capítulos de vínculo teórico, para esta pesquisa assumiu-se que quanto mais forte, frequente e de confiança o relacionamento da gestora de investimentos com seus agentes externos maior sua capacidade de adquirir e assimilar conhecimento para transformação e exploração, bem como para estimular as capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação.

Para calcular os resultados desta proposta de moderação, considerou-se a abordagem em dois estágios valendo-se do *software Smart PLS 4®*, que permite conhecer a significância de um efeito moderador, considerada a abordagem mais versátil para análise da moderação (Hair *et al.*, 2017). Como apresentado na Figura 17, todas as cargas fatorais das variáveis de primeira ordem do capital social apresentam-se acima de 0,70, sendo 0,804 para a dimensão cognitiva, 0,767 para a relacional e 0,891 para a estrutural.

Figura 17 - Modelo das cargas fatoriais das variáveis de primeira ordem das dimensões cognitiva, relacional e estrutural do capital social



Nota: 3 variáveis latentes reflexivas de 1ª ordem cinza; variáveis latentes de 2ª ordem SOCEX, em preto.
Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Ao resultado das cargas fatoriais acima de 0,7, soma-se um AVE de 0,676 para SOCEX, conforme Tabela 9, acima dos 0,5 recomendados (Hair *et al.*, 2017), comprovando suporte para a validade convergente do moderador SOCEX.

A confiabilidade composta, demonstrada na Tabela 9 com valor de 0,862, indica confiabilidade da variável moderadora. Em relação a validade discriminante, considerou-se uma análise do resultado de HTMT, com base em *bootstrapping* completo, 10.000 subamostras e teste unilateral com nível de significância de 0,05 e configuração padrão para o *software* Smart PLS 4®. (2023). Os resultados de HTMT, conforme demonstrado na Tabela 9, são significativamente mais baixos que o valor de corte de 0,85 ($p = 0,005$), logo, concluiu-se que o capital social intraorganizacional no modelo não implica em problemas de validade discriminante.

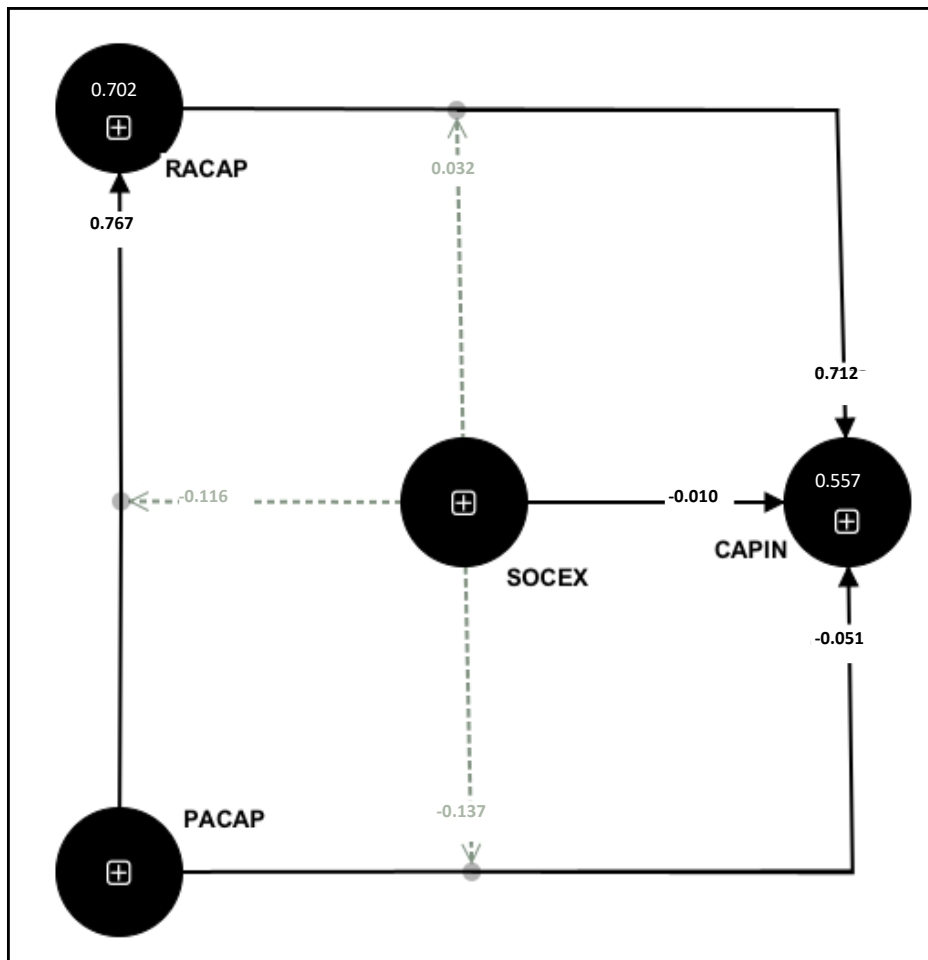
Tabela 9 - Análise da validade convergente, confiabilidade e validade discriminante do moderador SOCEX

	Composite reliability (rho_c)	Average variance extracted (AVE)	HTMT 5% SOCEX <-> CAPIN	HTMT 95% SOCEX <-> CAPIN	HTMT 5% SOCEX <-> PACAP	HTMT 95% SOCEX <-> PACAP	HTMT 5% SOCEX <-> RACAP	HTMT 95% SOCEX <-> RACAP
SOCEX	0.862	0.676	0.211	0.431	0.417	0.602	0.328	0.561

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Em relação ao nível do efeito moderador de SOCEX, apresenta-se na Figura 18, o impacto nas relações entre: i) PACAP e RACAP; ii) PACAP e CAPIN; iii) RACAP e CAPIN.

Figura 18 - Índices de interação do efeito moderador de SOCEX entre PACAP e RACAP, entre PACAP e CAPIN e entre RACAP e CAPIN



Nota: 4 variáveis latentes de 2ª ordem RACAP, PACAP, CAPIN e SOCEX, e SOCEX como moderador.

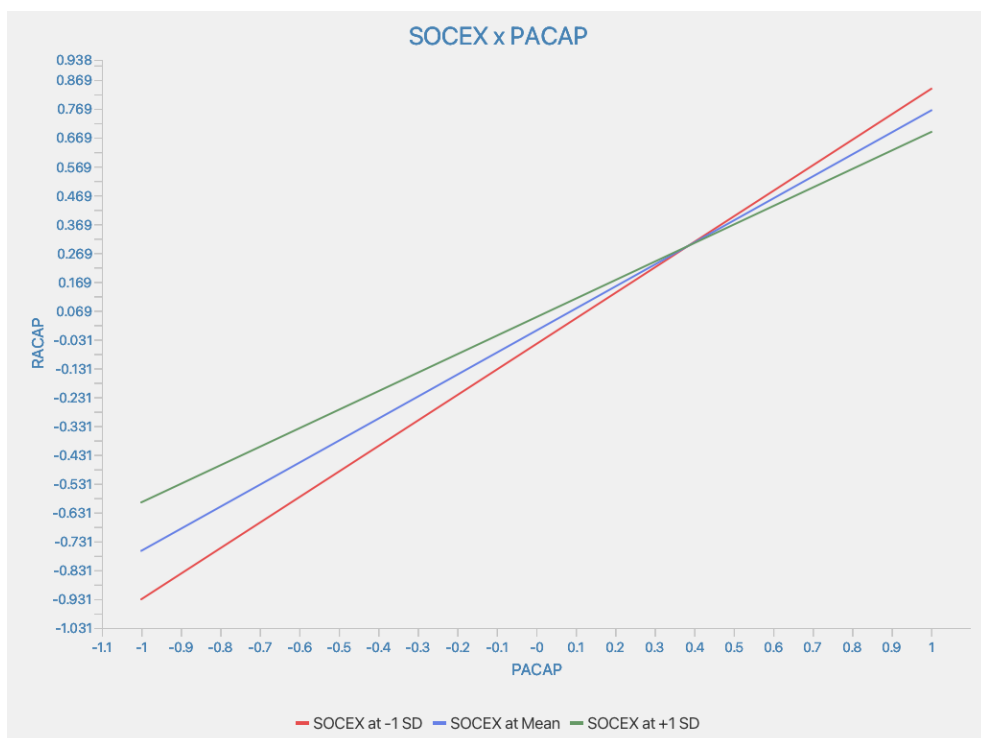
Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

No caso da análise da moderação, como apresentado por Hair *et al.* (2017) o efeito direto, ou principal entre construtos denomina-se efeito simples. Este efeito indica que o efeito de um constructo sobre outro, está moderado por uma terceira variável (Hair *et al.*, 2017).

Na relação entre as capacidades absorptivas o efeito moderador tem um efeito negativo de SOCEX, de ordem de -0,116, enquanto o efeito simples de PACAP em RACAP apresentou-se positivo em 0,767. Em uma análise conjunta estes resultados sugerem que a relação entre PACAP e RACAP é de 0,767 para um nível médio de capital social interorganizacional. Para níveis mais elevados de confiança e cooperação, tal qual da força e frequência de interação entre a gestora e os demais agentes de sua rede de relacionamento, por exemplo SOCEX aumenta uma unidade de desvio padrão, a relação entre PACAP e RACAP diminui com base no tamanho da carga de interação, $0,767 + (-0,116) = 0,651$. Por outro lado, para níveis mais baixos de SOCEX, por exemplo SOCEX diminui uma unidade de desvio padrão, a relação entre PACAP e RACAP torna-se positiva em 0,883 ($0,767 - (-0,116)$).

No gráfico da Figura 19, apresenta-se a relação entre PACAP no eixo x, e RACAP no eixo y, extraída dos resultados da subfunção *simple slope analysis*, da função *final results*, do *software* Smart PLS 4®.

Figura 19 - Gráfico de inclinação simples da relação moderadora de SOCEX na relação PACAP para RACAP



Nota: 4 variáveis latentes de 2ª ordem RACAP, PACAP, CAPIN e SOCEX, e SOCEX como moderador, todas em preto

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

As retas demonstradas na Figura 19, representam as relações entre PACAP e RACAP. A reta central, em azul, representa a relação para um nível médio da variável moderado

SOCEX. As demais retas representam a relação entre PACAP e RACAP para níveis alto, ou seja, valor de SOCEX mais um desvio padrão, bem como níveis baixos, assim sendo valor de SOCEX menos um desvio padrão. Como pode observar-se na Figura 19, a relação entre PACAP e RACAP é positiva para todas as retas, portanto níveis mais altos de aquisição e transformação do conhecimento encontram-se intimamente ligados com a transformação e exploração do conhecimento.

Em relação ao efeito moderador, a reta superior, da cor verde, da Figura 19, que representa um nível elevado da variável moderador capital social interorganizacional, apresenta-se mais plana, enquanto reta inferior em vermelho, relacionada a níveis baixos da variável moderadora SOCEX apresenta maior inclinação. Esta configuração de ambas as retas se origina no fato que o fator de moderação é negativo em $-0,116$. Como regra prática e aproximação, a inclinação dos níveis altos da variável moderadora SOCEX está composta pelo efeito simples $0,767$ somado ao efeito moderador $-0,116$, enquanto a inclinação para níveis mais baixos da variável moderador SOCEX, representa-se pelo efeito simples $0,767$ subtraído o efeito moderador $-0,116$.

Logo, o gráfico apresentado na Figura 19, apoia a discussão anterior sobre a carga de interação negativa, onde níveis mais altos de capital social resultam em uma relação mais fraca entre a capacidade de absorção potencial e a realizada, ao ponto que níveis mais baixos de SOCEX pressupõe uma relação mais forte entre PACAP e RACAP.

Em relação ao nível do efeito moderador de SOCEX na relação entre a PACAP e CAPIN, como apresentado na Figura 18, o efeito moderador de SOCEX apresenta-se negativo em $-0,137$. O efeito simples de PACAP em CAPIN também se apresenta negativo em $-0,051$ para um nível médio de capital social interorganizacional. Para níveis mais elevados de SOCEX, com aumento de uma unidade de desvio padrão, a relação entre PACAP e CAPIN diminui ainda mais com base na carga de interação de $-0,188$, resultado da soma do efeito simples $-0,051$ com o fator moderador negativo $-0,137$. Por outro lado, para níveis mais baixos de SOCEX, a relação entre PACAP e CAPIN permanece-se negativa em $-0,086$, resultado da subtração do efeito simples $-0,051$ com o fator moderador negativo $-0,137$. Isso posto, níveis mais altos de capital social interorganizacional, tendem a em uma relação mais fraca entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade de inovação, ao mesmo tempo que níveis mais baixos de SOCEX pressupõe a manutenção de uma relação fraca entre PACAP e CAPIN.

Na relação entre RACAP e CAPIN o efeito moderador de SOCEX apresenta-se positivo em $0,032$, conforme demonstrado na Figura 18, enquanto o efeito simples de RACAP encontra-se em $0,712$. Em conjunto estes resultados sugerem que a relação entre PACAP e CAPIN para

níveis mais elevados de SOCEX, aumenta com base no tamanho da carga de interação, ou seja, 0,744, resultado da soma do efeito simples 0,071 com o fator moderador 0,032, enquanto para níveis mais baixos de SOCEX, a relação entre PACAP e CAPIN torna-se menor $0,680 = 0,712 - 0,032$.

Em relação a significância das cargas de interação, valeu-se da orientação de Hair *et al.* (2017, p. 313) com base no processamento *bootstrapping* completo, 10.000 subamostras e teste bicaudal com nível de significância de 0,05 e configuração padrão para o *software* Smart PLS 4®. (2023), para calcular os dados apresentados na Tabela 10.

Tabela 10 - Significância das cargas de interação de SOCEX como variável moderadora

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Vieses	5.0%	95.0%	Valor - p
SOCEX x PACAP -> CAPIN	-0.130	-0.134	-0.004	-0.285	0.021	0.082
SOCEX x PACAP -> RACAP	-0.106	-0.105	0.002	-0.165	-0.053	0.001
SOCEX x RACAP -> CAPIN	-0.010	-0.011	-0.001	-0.144	0.152	0.457

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Com base nas informações apresentadas na Tabela 10, apresenta-se um valor de p de 0,001 para a carga de interação de SOCEX na relação PACAP para RACAP. Da mesma forma o intervalo de confiança a 95% para o efeito de carga de interação $[-0,165, -0,053]$; considerando que o intervalo de confiança não inclui o zero, pode-se afirmar que o efeito é significativo, segundo visão de Hair *et al.* (2017). As cargas de interação de SOCEX na relação PACAP para CAPIN e de SOCEX na relação RACAP para CAPIN, não são significantes.

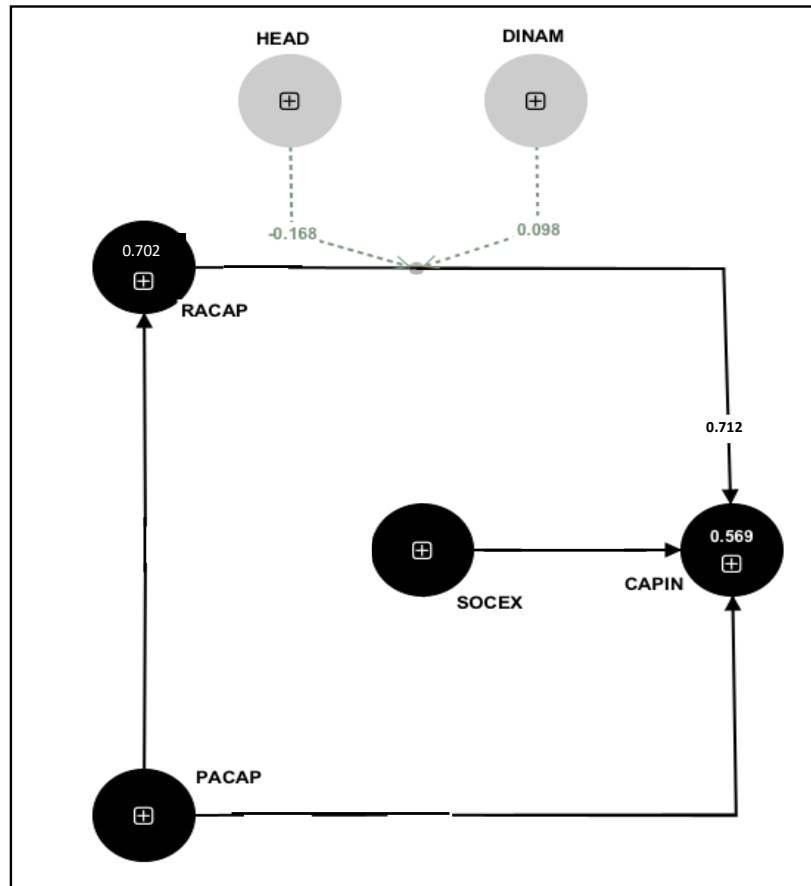
5.2.8 O Efeito das Variáveis de Controle Mantidas no Modelo Final

Para esta etapa da pesquisa, permanecem no modelo as variáveis de controle de senioridade de gestão, variável de controle HEAD, e a variável de controle de dinamismo de gestão, DINAM, ambas significantes para capacidade de inovação respectivamente com $p = 0,026$ e $p = 0,021$.

A variável de controle HEAD, na relação entre a capacidades absorptiva realizada e a capacidade de inovação, apresenta uma carga de interação de efeito negativo, $-0,168$, conforme apresentado na Figura 20, enquanto os efeitos simples de RACAP para CAPIN apresenta-se positivo em $0,712$. Em conjunto estes resultados sugerem que a relação entre RACAP e CAPIN é de $0,712$ para um nível médio de senioridade de gestão. Para níveis mais elevados de HEAD, a relação entre RACAP e CAPIN diminui com base no tamanho do índice de interação, ou seja, $0,544$ resultado da soma do efeito simples $0,712$ com o fator moderador negativo $-0,168$.

Por outro lado, para níveis mais baixos de HEAD, a relação entre RACAP e CAPIN torna-se $0,880 = 0,712 (-) -0,168$. Com isso, percebe-se que os profissionais mais seniores, interferem negativamente na transformação e exploração do conhecimento nas gestoras de investimentos para capacidade de inovação.

Figura 20 - Cargas de interação das variáveis de controle HEAD e DINAM entre RACAP e CAPIN



Nota: 4 variáveis latentes de 2ª ordem RACAP, PACAP, CAPIN e SOCEX, e SOCEX em preto; 2 variáveis controle DINAM e HEAD em cinza.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Em relação a variável de controle DINAM do modelo final, conforme Figura 20, comprovou-se um efeito positivo de 0,098 na relação entre a capacidade absorptiva realizada e a capacidade de inovação. O efeito simples de RACAP para CAPIN apresentou-se positivo em 0,712. Desta forma, para níveis mais elevados de DINAM, a relação entre RACAP e CAPIN aumenta com base no tamanho do índice de interação, ou seja, $0,810 = 0,712 + 0,098$, enquanto para níveis mais baixos de DINAM, a relação entre PACAP e RACAP torna-se menor, $0,614 = 0,712 - 0,098$.

Desta forma, depreendeu-se que as gestoras que operam fundos líquidos, que demandam uma maior dinâmica de gestão, apresentam maior relação entre a transformação e exploração do conhecimento para capacidade de inovação.

Em relação a significância das cargas de interação das variáveis de controle HEAD e DINAM, vale-se Smart PLS 4®. (2023), para calcular os dados apresentados na Tabela 11.

Tabela 11 - Significância das cargas de interação das variáveis de controle HEAD e DINAM

	Original sample (O)	Sample mean (M)	Vieses	5.0%	95.0%	Valor - p
HEAD x RACAP -> CAPIN	-0.168	-0.167	0.001	-0.443	0.099	0.154
DINAM x RACAP -> CAPIN	0.098	0.105	0.007	-0.145	-0.026	0.001

Fonte: elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

Com base nas informações apresentadas na Tabela 10, apresenta-se um valor de p de 0,001 para a carga de interação de DINAM na relação RACAP para CAPIN, bem como um intervalo de confiança a 95% para o efeito de carga de interação [-0,145, -0,026], desta forma, considerando que o intervalo de confiança não inclui o zero, afirma-se que o efeito é significativo, segundo visão de Hair *et al.* (2017). As cargas de interação de HEAD na relação RACAP para CAPIN não se apresentam significantes.

5.3 RESULTADOS DA ETAPA FINAL DA PESQUISA QUANTITATIVA

Com base na análise dos dados do modelo estrutural apresentada nas seções anteriores, demonstra-se no Quadro 12 um resumo dos resultados desta etapa quantitativa desta pesquisa de abordagem de métodos mistos sequencial exploratório (Creswell; Clark, 2013), com objetivo de analisar o efeito do capital social interorganizacional e das capacidades de absorção potencial e realizada para explicar a capacidade de inovação nas gestoras de investimentos, e o efeito moderador do capital social interorganizacional nessa relação.

Quadro 12 - Resultados das hipóteses da pesquisa

HIPÓTESES	RESULTADOS
H ₀₁ : O capital social interorganizacional afeta positivamente a capacidade de inovação.	Não suportada
H ₀₂ : A capacidade de absorção potencial afeta positivamente a capacidade de inovação.	Não suportada
H ₀₃ : A capacidade de absorção realizada afeta positivamente a capacidade de inovação.	Suportada
H ₀₄ : A capacidade de absorção potencial afeta positivamente a capacidade de absorção realizada.	Suportada
M ₁ : O efeito positivo da relação entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade de inovação é mediada pela capacidade de absorção realizada.	Suportada
W ₀₁ : A contribuição positiva de PACAP para CAPIN será maior sob condições de níveis mais altos de capital social interorganizacional.	Não suportada
W ₀₂ : A contribuição positiva de RACAP para CAPIN será maior sob condições de níveis mais altos de capital social interorganizacional.	Suportada
W ₀₃ : O efeito positivo de PACAP em RACAP será maior sob condições de níveis mais altos de capital social interorganizacional.	Não suportada

Fonte: Elaborado pelo autor (2023).

Diferente dos estudos de Yli-Renko *et al.* (2001) e Lyu *et al.* (2022) desenvolvidos em campos de estudo sem relação com o mercado financeiro ou de investimentos, no campo das gestoras de investimentos no Brasil utilizado para esta pesquisa, não se confirma a influência positiva do capital social interorganizacional para capacidade de inovação.

Para esta pesquisa, não se confirma a relação positiva da aquisição e assimilação do conhecimento, atividades da capacidade de absorção potencial para capacidade de inovação, diferente dos resultados dos estudos de Engelman *et al.* (2017) e Sancho-Zamora *et al.* (2021). Esta constatação sugere que, conforme indicado Zahra e George (2002), não obstante a necessidade da capacidade de absorção potencial, PACAP não é suficiente para transformar o conhecimento adquirido e assimilado em capacidade de inovação. Esta evidência, somam-se a outros estudos que não encontram uma relação direta entre a capacidade de absorção potencial e os resultados da capacidade de inovação (LIMAJ; BERNROIDER, 2019).

Nos resultados da pesquisa destaca-se o efeito positivo na capacidade de absorção realizada para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos. O resultado corrobora com a visão de Zahra e George (2002), da capacidade de absorção realizada como a chave primária para aumentar o desempenho da empresa, gerando capacidade de inovar e consequente inovação para vantagem competitiva.

Ao mesmo tempo, confirma-se o efeito mediador total da capacidade de absorção realizada sobre o efeito da capacidade de absorção potencial na capacidade inovação, em consonância com a visão de Zahra e George (2002), que alertam para a interdependência dos

dois subgrupos e sugerem que, embora capacidade de absorção potencial seja necessária para identificar e filtrar o conhecimento externo relevante à incorporação da empresa, seu aproveitamento, para obtenção de vantagem competitiva, depende da capacidade de absorção realizada, composta pelas dimensões de transformação e exploração do conhecimento.

Em relação à análise do efeito moderador do capital social interorganizacional, em consonância com a pesquisa de Parra-Requena *et al.* (2015), com base no resultado desta etapa da pesquisa sugere-se que gestoras de investimentos com fortes laços de rede, que dispõe de visões similares sobre o comportamento das interações, sobre as normas de compartilhamento e sobre a política de relacionamento e que estabelecem relações de confiança com os demais agentes de sua rede externa de relacionamento, fortalecem a capacidade de absorção realizada para capacidade de inovação.

Vale destacar que o capital social interorganizacional exerce um efeito moderador negativo e significativo sobre a relação entre o subgrupo potencial da capacidade absorptiva e o subgrupo realizada. Este tipo de evidência emerge do trabalho de Navas *et al.* (2019), que afirmam que a existência de conexões baseadas em confiança, com forte sentimento de parceria e comprometimento entre os membros da rede, acarreta, eventualmente, em efeito contrário, propiciando o desenvolvimento de ambiente protetivo e fraco, com redução do fluxo de conhecimento e proliferação de comportamentos estáveis e conservadores.

Desta forma, encerra-se a etapa 2 quantitativa deste projeto de pesquisa de métodos mistos, e apresenta-se no próximo capítulo as considerações sobre a integração das etapas qualitativa e quantitativa desta tese.

6 CONSIDERAÇÕES SOBRE AS ETAPAS QUALITATIVA E QUANTITATIVA DA PESQUISA

Nas etapas quantitativa e qualitativa desta pesquisa de abordagem de métodos mistos sequencial exploratório (Creswell; Clark, 2013) observa-se nas gestoras de investimentos, em consonância com outras pesquisas (Kogut; Zander, 2009; Akram; Ghosh; Joseph, 2020), a relevância do conhecimento externo, como fonte de competências e capacidades, essenciais para criação e aprimoramento das estratégias organizacionais.

Para acessar este conhecimento relevante, os gestores destacaram nos resultados da etapa qualitativa da pesquisa a capacidade das gestoras para localizar, identificar, avaliar e adquirir conhecimento externo, de acordo com o referencial teórico (Malhotra, 2005; Lowik; Kraaijenbrink; Groen, 2016; Balle; Oliveira; Curado, 2020), para o desenvolvimento da atividade de gestão de investimentos.

Nos resultados da etapa quantitativa, assim como na pesquisa de Limaj e Bernroider (2019), as conexões das gestoras de investimentos com seus consultores, pesquisadores e fornecedores, baseadas na confiança, não se demonstraram suficientes para desenvolver a capacidade de inovação.

Além disso, esta pesquisa diverge dos resultados dos estudos de Engelman *et al.* (2017) e Sancho-Zamora *et al.* (2021), no resultado da etapa quantitativa, em que as atividades de aquisição e assimilação integradas no contexto da capacidade de absorção potencial, não promovem de forma significativa, a capacidade de inovação. Não obstante a relevância da capacidade de absorção potencial para as gestoras de investimentos percebida na pesquisa qualitativa, na etapa quantitativa este subgrupo da capacidade absorptiva, não se mostrou suficiente para transformar o conhecimento adquirido e assimilado em capacidade de inovação.

A este respeito, constata-se que a capacidade de absorção potencial nas gestoras de investimentos afeta positivamente a capacidade de absorção realizada, em consonância com a afirmação de Limaj e Bernroider (2019), que quanto mais desenvolvida a capacidade de absorção potencial em uma empresa, maior será a capacidade absorção realizada do conhecimento na organização. Este resultado corrobora com a visão de Zahra e George (2002), que alertam para a interdependência dos dois subgrupos, potencial e realizada, da capacidade de absorção.

A respeito desta relação entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade absorção realizada, nos resultados da etapa quantitativa desta pesquisa, o capital social interorganizacional exerce um efeito negativo e significativo nas gestoras de investimentos.

Assim como na pesquisa de Navas *et al.* (2019), este resultado pode representar que as conexões externas das gestoras com os demais agentes da sua rede, baseadas em confiança, com forte sentimento de parceria, resultam em efeito contrário. Esta situação pode propiciar o desenvolvimento de um ambiente protetivo e fraco, com redução do fluxo das atividades de transformação e exploração do conhecimento adquirido e assimilado.

Na etapa quantitativa da pesquisa, de forma similar aos estudos de Limaj e Bernroider (2019) e Cuevas-Vargas (2022), constata-se que a capacidade de absorção realizada medeia a relação entre a capacidade de absorção potencial e a capacidade de inovação. Com base em declarações presentes na etapa qualitativa, percebe-se a existência nas gestoras de investimento, presença de rotinas para aplicar o conhecimento adquirido externamente no desenvolvimento de novos fundos de investimentos.

Ao mesmo tempo, como proposto por Zahra e George (2002), as atividades para facilitar a combinação do conhecimento existente, com o novo conhecimento adquirido e assimilado, atividades da capacidade de absorção realizada encontram-se presentes nos discursos dos entrevistados. Em consonância com os estudos de Bosch *et al.* (1999), esse conhecimento externo processado por meio da capacidade de absorção potencial tem que passar por vários ciclos internos na gestora antes que a organização possa aplicá-lo comercialmente por meio da capacidade de absorção realizada

Em relação ao capital social, a exemplo do estudo de Parra-Requena *et al.* (2015), que sugerem que os vínculos fortes, provenientes de interação recorrente ao longo do tempo, facilitam a transformação do conhecimento, os resultados da etapa quantitativa desta pesquisa trazem que o capital social externo fortalece a capacidade de absorção realizada do conhecimento para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos no Brasil.

Desta forma, encerra-se esta seção, e apresenta-se no próximo capítulo a conclusão da tese, revisita-se os objetivos da pesquisa e discute-se as contribuições teóricas e práticas, bem como as limitações do estudo e possibilidades de trabalhos futuros.

7 CONCLUSÃO

Esta tese foi desenvolvida visando responder à seguinte questão de pesquisa: **quais são os efeitos do capital social inteorganizacional e das capacidades de absorção potencial e realizada para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos, e qual o efeito moderador do capital social interorganizacional nas relações entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação?**

Para chegar à resposta pretendida para esta pesquisa, percorreu-se uma trajetória que foi descrita em 7 capítulos. Neste Capítulo de conclusão, revisita-se os objetivos da pesquisa, discute-se as implicações teóricas, implicações práticas e as limitações e perspectivas de estudos futuros.

7.1 REVISITANDO OS OBJETIVOS E A PROPOSIÇÃO DO MODELO FINAL DA PESQUISA

Com base nas reflexões teóricas adotadas nesta pesquisa, compreendeu-se a relevância da absorção do conhecimento para capacidade de inovação e a influência da força, frequência e confiança das relações entre as gestoras de investimentos e sua rede de relacionamento externa, na relação direta com a capacidade de inovação, e na moderação das capacidades absorptivas potencial e realizada do conhecimento para capacidade de inovação.

Desse modo, para compreender estas relações no campo das gestoras de investimentos no Brasil, apresentou-se um modelo de mensuração entre os construtos da pesquisa. Para responder à questão de pesquisa, a investigação partiu do objetivo geral de analisar o efeito do capital social interorganizacional e das capacidades de absorção potencial e realizada para explicar a capacidade de inovação nas gestoras de investimentos, e o efeito moderador do capital social interorganizacional na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação. Como etapa seguinte, para resposta à questão central da pesquisa, desenvolveu-se com base no referencial teórico discutido no Capítulos 2, os vínculos entre os construtos da pesquisa.

O primeiro objetivo específico desta tese, refere-se a análise e compreensão da atividade de gestão de investimentos à luz das capacidades de absorção do conhecimento potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social externo. Para atingir este objetivo, valeu-se do estudo qualitativo apresentado no Capítulo 4. Nesta etapa, com base em dados coletados em seis entrevistas realizadas por meio de roteiro estruturado, junto a seis

entrevistados que ocupam a função de gestor em diferentes gestoras de fundos de investimentos no Brasil, e com base na análise de conteúdo proposta por Bardin (2016), percebeu-se a presença de diferentes aspectos dos temas da tese na atividade de gestão de investimentos.

No discurso dos entrevistados, percebeu-se a relevância do conhecimento para criação e aprimoramento de fundos de investimentos, bem como a presença das capacidades de absorção potencial e realizada, nas práticas de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento pela gestora. Estas atividades das capacidades absorptivas potencial e realizada do conhecimento, estimulam nas gestoras de investimentos a capacidade de inovar suas estratégias de investimentos dos fundos sob sua gestão. O capital social emerge do discurso dos entrevistados, ao destacar a importância do capital social de rede, entre as gestoras de investimentos e os agentes externos da sua rede de relacionamento de negócios, governo e de pesquisa.

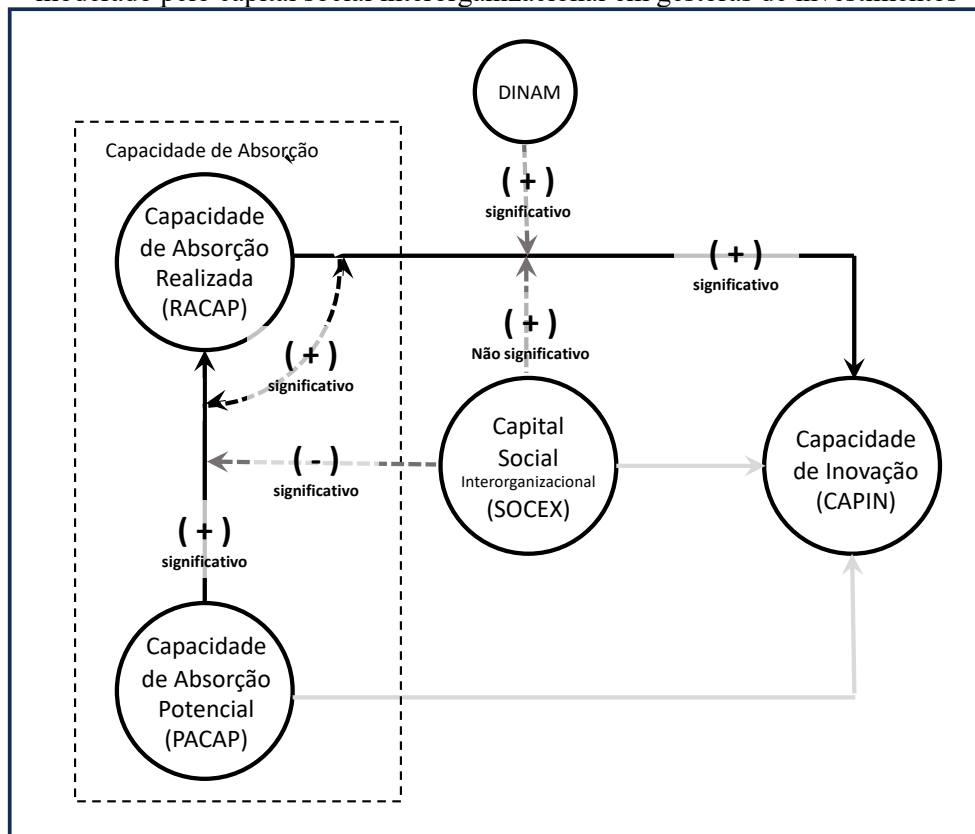
Com a pesquisa qualitativa, respondeu-se ao primeiro objetivo específico da pesquisa, e demonstrou-se fundamental para amadurecer o entendimento sobre os temas da pesquisa com base em uma reflexão teórico-empírica das atividades de gestora de investimentos.

Na sequência, com base na etapa quantitativa (Capítulo 5), conforme o segundo objetivo específico desta tese, aprimorou-se a proposição e desenvolveu-se a mensuração das variáveis do modelo teórico final, a partir do modelo inicial construído no capítulo de vínculo teórico (Capítulo 2.4). Esta atividade atendeu ao segundo objetivo específico da pesquisa ao propor um modelo teórico e empírico de integração entre o capital social interorganizacional e as capacidades de absorção potencial e realizada com a capacidade de inovação, com moderação do capital social interorganizacional na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação. A partir de técnicas de análise multivariada, e da etapa de testagem piloto (Capítulo 5.1), a escala com 45 variáveis observáveis foi analisada e validada com base em uma mostra de 77 respondentes.

Com a obtenção de uma estrutura de mensuração válida e confiável, iniciou-se a etapa final da pesquisa quantitativa (Capítulo 5.2), com propósito de atingir o último objetivo específico que consistiu em avaliar, com base em uma amostra de 250 respondentes, a intensidade da relação entre os construtos para delimitar um modelo de capital social e absorção do conhecimento para capacidade de inovação, com moderação do capital social interorganizacional na relação das capacidades absorptivas potencial e realizada com a capacidade de inovação em gestoras de investimentos no Brasil. Por fim, procedeu-se (Capítulo 6) a integração das considerações sobre a etapa qualitativa precedente, com a etapa primária, quantitativa, desta pesquisa de abordagem de métodos mistos sequencial exploratória.

Os Capítulos 4, 5 e 6 integrados atenderam aos objetivos definidos na tese e explicam os pressupostos teóricos que foram construídos no Capítulo 2. Portanto, respondendo à questão de pesquisa, sintetiza-se a resposta na Figura 21, que representa o modelo das capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação moderadas pelo capital social interorganizacional em gestoras de investimentos no Brasil.

Figura 21 - Modelo das capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação moderado pelo capital social interorganizacional em gestoras de investimentos



Nota: DINAM variável controle de dinâmica de gestão; setas em cinza conectando SOCEX com CAPIN e PACAP com CAPIN representam hipóteses não confirmadas na pesquisa quantitativa.

Fonte: O autor (2023).

Na Figura 21, verifica-se a integração dos pressupostos teóricos definidos no Capítulo 2 desta tese, com a incorporação dos achados dos estudos empíricos produzidos ao longo da pesquisa.

No campo das gestoras de investimentos no Brasil, o capital social interorganizacional exerce uma fraca influência para desenvolver capacidade de inovação. As relações de confiança, fortes e frequentes podem limitar as gestoras a uma pequena rede de relacionamentos, dependente de um número restrito de fontes externas prejudicando o desenvolvimento da capacidade de inovação.

Da mesma forma, no campo das gestoras de investimento no Brasil, as atividades de aquisição e assimilação da capacidade de absorção potencial do conhecimento não são suficientes para desenvolver a capacidade de inovação para as estratégias de investimentos, no desenvolvimento de novos fundos, tampouco na inovação da cultura das próprias gestoras de investimentos.

Para desenvolver a capacidade de inovação, as gestoras brasileiras valem-se da capacidade de absorção realizada, com base nas atividades de transformação e exploração do conhecimento. As gestoras desenvolvem rotinas para facilitar a combinação do conhecimento antecedente, com o novo conhecimento, adquirido e assimilado internamente no desenvolvimento de novos fundos e novas estratégias de investimentos. Destaca-se que as gestoras de investimentos que atuam com fundos líquidos apresentam maior relação entre a capacidade de absorção realizada do conhecimento para capacidade de inovação. Estas gestoras dependem constantemente da transformação e da exploração do conhecimento para desenvolver capacidade de inovação em seus fundos, em suas estratégias, campanhas de marketing e na própria gestora.

Ao mesmo tempo, elementos do capital social como as normas compartilhadas, os valores e atitudes, a confiança e cooperação, bem como a força e frequência de interação entre a gestora e os demais agentes de sua rede de relacionamento, fortalecem a capacidade de absorção realizada do conhecimento para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos no Brasil.

7.2 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS

A contribuição teórica desta tese repousa principalmente na proposição do modelo das capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação moderadas pelo capital social interorganizacional em gestoras de investimentos no Brasil.

Em uma perspectiva mais ampla e conceitual, ao integrar a capacidade de absorção potencial e realizada, capacidade de inovação e capital social, temáticas pouco exploradas em conjunto na literatura, foi possível compreender a presença destes temas em um campo relevante, mas também pouco estudado, das gestoras de investimentos no Brasil.

Esta tese contribui para os estudos da capacidade de inovação, tema que motiva pesquisadores ao redor do mundo na identificação de suas fontes motrizes (Becheikh; Landry; Amara, 2006). Ao mesmo tempo se atendeu ao chamado de diferentes autores que alertam para

a necessidade de investigação da relação do capital social com a capacidade de inovação (Parra-Requena *et al.*, 2015; Wang *et al.*, 2021).

Com esta pesquisa discutiu-se aspectos da capacidade de absorção do conhecimento em contexto organizacional pouco explorado na administração, o das gestoras de investimentos (Chang *et al.*, 2022), da mesma forma que se contribuiu para reverter a escassez de estudos relacionados à discussão teórica sobre as dimensões da capacidade de absorção em países emergentes (Engelman *et al.*, 2017).

Os resultados desta pesquisa podem subsidiar novos estudos, permitindo que outros construtos vinculados aos temas do estudo já conhecidos na literatura, principalmente na área das ciências sociais, possam ser integrados ao modelo proposto nesta tese.

Simultaneamente, além da contribuição mais ampla e conceitual, apresenta-se contribuições mais específicas, como a escala de mensuração desta pesquisa. Com esta tese, disponibiliza-se uma escala de 40 itens, em português, adaptada de outros estudos para mensuração das capacidades absorptivas potencial e realizada, capital social interorganizacional e capacidade de inovação.

7.3 IMPLICAÇÕES PRÁTICAS

De forma geral, com essa pesquisa permite-se que os gestores conheçam melhor a relação das capacidades absorptivas potencial e realizada de conhecimento nas atividades de inovação e a relevância das relações interorganizacionais do capital social, permitindo a definição de estratégias de investimentos para a manutenção ou aprimoramento dessas relações.

Os resultados obtidos com esta pesquisa permitem aos gestores uma melhor compreensão sobre a eventual necessidade de aprimoramento de processos internos para transformação e exploração do conhecimento. Esta necessidade parte da constatação que não obstante a necessidade de as gestoras de investimentos adquirirem e assimilarem conhecimento externo, a capacidade de absorção potencial não é suficiente para transformar o conhecimento adquirido e assimilado em capacidade de inovação.

Ao mesmo tempo, com esta pesquisa permite-se aos gestores *insights* para definirem políticas de estímulo ao fortalecimento de seus laços de rede, aprimoramento do relacionamento com seus agentes externos e mapeamento de suas relações de confiança, no intuito de fortalecer a capacidade de absorção realizada para desenvolver capacidade de inovação.

7.4 LIMITAÇÕES E POSSIBILIDADES DE ESTUDOS FUTUROS

Como em todo trabalho científico, é importante refletir e ter consciência sobre as limitações que permearam a trajetória da pesquisa. A primeira limitação está vinculada ao aspecto conceitual e teórico em relação ao período da pesquisa. A absorção do conhecimento e a capacidade de inovação, como atividades multidimensionais, demandam uma janela de análise que permita capturar todo o processo de absorção do conhecimento e da capacidade de inovação.

Nesta pesquisa os construtos foram analisados com base em dados capturados em um curto período, com base em um *survey*. O método, como foi utilizado, mensura as variáveis a partir de um retrato de um momento estático do respondente da gestora, em um determinado contexto. Portanto, a análise refere-se a um tempo t , limitando a compreensão da dinamicidade do fenômeno, já que não houve medição no tempo $t - 1$ e/ou $t + 1$. Com os itens da escala de mensuração buscou-se mitigar esta limitação, porém, recomenda-se um estudo longitudinal em relação aos temas e ao setor da pesquisa para compreender a trajetória de mudanças em um maior espaço temporal.

Uma segunda pesquisa futura potencial, visa compreender a relação das capacidades absorptivas potencial e realizada para capacidade de inovação, com moderação do capital social na perspectiva interna, intraorganizacional. Da mesma forma, percebe-se a oportunidade de estudar individualmente uma das três dimensões do capital social (cognitiva, relacional, estrutural) na relação entre as capacidades absorptivas e a capacidade de inovação.

Desta forma, criou-se a expectativa, de se ter avançado com esta pesquisa no conhecimento científico em relação aos temas abordados, na crença que esta tese traga contribuições reais para aqueles que desejam compreender e analisar as capacidades de absorção potencial e realizada do conhecimento para capacidade de inovação moderadas pelo capital social nas gestoras de investimentos no Brasil. Acredita-se que apesar do foco desta tese ser em relação a um campo específico, há boas possibilidades de que o modelo proposto seja replicável e aderente com outros setores da economia. Portanto, trabalhos futuros podem estender os conceitos teóricos para outros campos empíricos.

7.5 REFLEXÕES FINAIS

As interações e experiências ao longo da jornada desta tese foram representativas para o amadurecimento do doutorando, como pesquisador. A busca da resposta à questão de

pesquisa, bem como a construção dos objetivos desta tese demandaram dedicação ao conhecimento envolvendo diferentes áreas da administração. Para isso, durante a jornada de pesquisa, apropriou-se de linguagens, técnicas e teorias, resultando no desenvolvimento e mobilização de competências epistemológicas, teóricas e metodológicas.

Na dimensão metodológica, foi necessário se apropriar no método de análise de dados qualitativos, bem como no método quantitativo de vanguarda aplicado para mensuração, valendo-se do *software* Smart PLS 4®. Em uma dimensão teórica, tornou-se um desafio integrar diferentes construtos para se alcançar as contribuições desta tese. Esses desafios resultaram em uma motivação especial para continuar atuando e pesquisando os temas desta pesquisa.

A respeito da dimensão relacionada ao ambiente social, destaca-se a relevância das relações e interações com meu orientador e meu coorientador, com os professores que participaram da banca de qualificação desta tese, com os autores dos manuais do *software* Smart PLS 4®, com os avaliadores dos artigos publicados, bem como com os professores e colegas pesquisadores que participaram das apresentações dos Seminários de Pesquisa promovidos pelo PPGA da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Por fim, em relação aos desafios como pesquisador em um processo de doutorado, destaca-se a disciplina, base para manter-se focado durante toda a jornada de pesquisa, independentemente dos desafios profissionais e pessoais que se apresentaram ao longo desta árdua mas gratificante trajetória.

REFERÊNCIAS

- ADLER, P. S.; KWON, S. W. Social capital: prospects for a new concept. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 1, p. 17–40, 2002.
- AKRAM, M. U.; GHOSH, K.; JOSEPH, R. P. External knowledge sourcing and innovation in family firms: How and why absorptive capacity and family social capital matter. **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, v. 51, n. 3, p. 438–460, 2020.
- AKSOY, H. How do innovation culture, marketing innovation and product innovation affect the market performance of small and medium-sized enterprises (SMEs)? **Technology in Society**, v. 51, p. 133–141, nov. 2017.
- ANBIMA - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DAS ENTIDADES DOS MERCADOS FINANCEIRO E DE CAPITAIS. Consolidado histórico de fundos de investimento. **ANBIMA**, jun. 2023.
- ANSARI, S.; MUNIR, K.; GREGG, T. Impact at the “bottom of the pyramid”: the role of social capital in capability development and community empowerment. **Journal of Management Studies**, v. 49, n. 4, p. 813–842, jun. 2012.
- AUDRETSCH, D. B.; ALDRIDGE, T. T.; SANDERS, M. Social capital building and new business formation: a case study in Silicon Valley. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 2, p. 152–169, abr. 2011.
- BAKER, W. E. Market networks and corporate behavior. **American Journal of Sociology**, v. 96, n. 3, p. 589–625, nov. 1990.
- BALLE, A. R.; OLIVEIRA, M.; CURADO, C. M. M. Knowledge sharing and absorptive capacity: interdependency and complementarity. **Journal of Knowledge Management**, v. 24, n. 8, p. 1943–1964, 8 set. 2020.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2016.
- BECHEIKH, N.; LANDRY, R.; AMARA, N. Lessons from innovation empirical studies in the manufacturing sector: A systematic review of the literature from 1993–2003. **Technovation**, v. 26, n. 5–6, p. 644–664, mai. 2006.
- BESSANT, J.; TIDD, J. **Inovação e empreendedorismo**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2019.
- BIRKISNSHAW, J.; GUPTA, K. Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. **Academy of Management Perspectives**, v. 27, n. 4, p. 287–298, 2013.
- BOCIGAS, P. B. *et al.* El efecto mediador del capital social sobre los beneficios de la empresa: una aproximación teórica. **Cuaderno de Estudios Empresariales**, v. 20, p. 11–34, 2010.
- BOJICA, A. M.; FUENTES, M. DEL M. F. Knowledge acquisition and corporate entrepreneurship: Insights from Spanish SMEs in the ICT sector. **Journal of World Business**, v. 47, n. 3, p. 397–408, jul. 2012.

- BOLINO, M. C.; TURNLEY, W. H.; BLOODGOOD, J. M. Citizenship behavior and the creation of social capital in organizations. **Academy of Management Review**, v. 27, n. 4, p. 5–522, 2002.
- BOSCH, F. A. J.; VAN DEN; VOLBERDA, H. W.; BOER, M. DE. Coevolution of Firm Absorptive Capacity and Knowledge Environment: Organizational Forms and Combinative Capabilities. **Organization Science**, v. 10, n. 5, p. 551–568, 1999.
- BOURDIEU, P. Le capital social. **Creative Commons**, p. 1–3, 1980.
- BOURDIEU, P. The forms of capital. *In: Theory and Research for the Sociology of Education*. New York: Greenwood Press, 1986.
- BOURDIEU, P.; WACQUANT, L. J. D. **An invitation to reflexive sociology**. Chicago: The University of Chicago Press, 1992.
- BURT, R. S. **Structural holes: the social structure of competition**. Boston: Harvard University Press, 1992.
- CALCAGNINI, G.; PERUGINI, F. Social capital and well-being in the Italian provinces. **Socio-Economic Planning Sciences**, v. 68, dez. 2019.
- CAMISÓN, C.; FORÉS, B. Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 7, p. 707–715, jul. 2010.
- CAO, Q.; GEDAJLOVIC, E.; ZHANG, H. Unpacking organizational ambidexterity: dimensions, contingencies, and synergistic effects. **Organization Science**, v. 20, n. 4, p. 781–796, 2009.
- CHA, E. S.; KIM, K. H.; ERLÉN, J. A. Translation of scales in cross-cultural research: issues and techniques. **Journal of Advanced Nursing**, v. 58, n. 4, p. 386–395, mai. 2007.
- CHANG, J. Y. *et al.* Information quality for effective asset management: a literature review. **IFAC - PapersOnLine**, v.3, p.456-489, jul. 2022.
- CHAUDHARY, S. Implications of strategic flexibility in small firms: the moderating role of absorptive capacity. **South Asian Journal of Business Studies**, v. 8, n. 3, p. 370–386, 4 nov. 2019.
- CHICHKANOV, N. The role of client knowledge absorptive capacity for innovation in KIBS. **Journal of Knowledge Management**, v. 25, n. 5, p. 1194–1218, 2020.
- CHOW, W. S.; CHAN, L. S. Social network, social trust and shared goals in organizational knowledge sharing. **Information & Management**, v. 45, n. 7, p. 458–465, nov. 2008.
- CLARK, V. L. P.; IVANKOVA, N. V. **Mixed methods research: a guide to the field**. 3. ed. Los Angeles: SAGE, 2016.

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

COLEMAN, J. S. Social capital in the creation of human capital. **American Journal of Sociology**, v. 94, p. 95–120, 1988.

COLEMAN, J. S. Rational organization. **SAGE Social Science**, p. 94–105, 1990.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Pesquisa em administração: um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CORMICAN, K.; O’SULLIVAN, D. Auditing best practice for effective product innovation management. **Technovation**, v. 24, n. 10, p. 819–829, out. 2004.

COSTA, F. J. **Mensuração e desenvolvimento de escalas**. Rio de Janeiro: Editora Ciência Moderna, 2011.

COVIN, J. G.; WALES, W. J. Crafting high impact entrepreneurial orientation research: some suggested guidelines. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 43, n. 1, p. 3–18, 18 jan. 2019.

CRESWELL, J. W. **Projeto de pesquisa métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3. ed. São Paulo: SAGE, 2016.

CRESWELL, J. W.; CLARK, V. L. P. **Pesquisa de Métodos Mistos**. 2. ed. Porto Alegre: Penso, 2013.

CRESWELL, J. W.; CRESWELL, J. D. **Projeto de pesquisa**. 5. ed. Porto Alegre: Penso, 2021.

CUEVAS-VARGAS, H. *et al.* Absorptive capacity and its dual effect on technological innovation: a structural equations model approach. **Sustainability**, v. 14, n. 19, out. 2022.

DAMANPOUR, F.; DANIEL WISCHNEVSKY, J. Research on innovation in organizations: distinguishing innovation-generating from innovation-adopting organizations. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 23, n. 4, p. 269–291, dez. 2006.

DASH, G.; PAUL, J. CB-SEM vs PLS-SEM methods for research in social sciences and technology forecasting. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 173, dez. 2021.

DAVENPORT, S.; DAELLENBACH, U. “Belonging” to a virtual research center: exploring the influence of social capital formation processes on member identification in a virtual organization. **British Journal of Management**, v. 22, n. 1, p. 54–76, mar. 2011.

DILLMAN, D. A. **Mail and Internet surveys: the tailored design method**. New York: John Wiley, 2007.

ELIDJEN, E. *et al.* How potential and realized absorptive capacity increased ability to innovate: the moderating role of structural ambidexterity. **Journal of Information and Knowledge Management Systems**, 2022.

ENGELMAN, R. M. *et al.* Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. **Management Decision**, v. 55, n. 3, p. 474–490, 2017.

FAN, M. *et al.* Effects of entrepreneurial orientation on social media adoption and SME performance: the moderating role of innovation capabilities. **PLOS ONE**, v. 16, n. 4, p. 23–42, abr. 2021.

FANG, Z. *et al.* BIM-integrated portfolio-based strategic asset data quality management. **Automation in Construction**, v. 134, fev. 2022.

FAUL, F. *et al.* G*Power 3: a flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. **Behavior Research Methods**, v. 39, n. 2, p. 175–191, 2007.

FAYAD, Y.; EBRASHI, R. EL. Social capital and corporate entrepreneurship: the role of absorptive capacity in emerging markets. **Management Decision**, v. 60, n. 9, p. 2503–2531, 30 ago. 2022.

FGV - FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS. Industria de fundos de investimento. **Fundação Getulio Vargas**, 2022.

FLATTEN, T. C.; GREVE, G. I.; BRETTEL, M. Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. **European Management Review**, v. 8, n. 3, p. 137–152, set. 2011.

FLORIN, J.; LUBATKIN, M.; SCHULZE, W. A social capital model of high-growth ventures. **The Academy of Management Journal**, v. 46, n. 3, p. 374–384, 2003.

FOWLER, F. **Survey research methods**. 5. ed. London: SAGE, 2014.

GALÁN, J. L.; CASTRO, I. Las relaciones interorganizativas como fuente de capital social. **Universia Business Review**, p. 105–117, 2004.

GANGULY, A.; TALUKDAR, A.; CHATTERJEE, D. Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. **Journal of Knowledge Management**, v. 23, n. 6, p. 1105–1135, 14 ago. 2019.

GANTER, A.; HECKER, A. Persistence of innovation: Discriminating between types of innovation and sources of state dependence. **Research Policy**, v. 42, n. 8, p. 1431–1445, set. 2013.

GRANOVETTER, M. Economic action and social structure: the problem of embeddedness. **American Journal of Sociology**, v. 91, n. 3, p. 481–510, 1985.

GRANOVETTER, M. Economic institutions as social constructions: a framework for analysis York at Stony Brook. **Acta Sociologica**, p. 3–11, 1992.

GRANT, R. M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 109–122, 1996.

GREVE, H. R. Exploration and exploitation in product innovation. **Industrial and Corporate Change**, v. 16, n. 5, p. 945–975, 2007.

GRIFFITH, R.; REDDING, S.; REENEN, J. VAN. R and D and absorptive capacity: theory and empirical evidence. **Scandinavian Journal of Economics**, v. 105, n. 1, p. 99–118, mai. 2003.

GUPTA, S.; MALHOTRA, N. Marketing innovation: a resource based view of international and local firms. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 31, n. 2, p. 111–126, 22 mar. 2013.

HAILE, E. A.; TÜZÜNER, V. L. Organizational learning capability and its impact on organizational innovation. **Asia Pacific Journal of Innovation and Entrepreneurship**, v. 16, n. 1, p. 69–85, 10 out. 2022.

HAIR, JR. J. F. *et al.* **Manual avanzado de partial least squares - structural equation modeling (PLS-SEM)**. Los Angeles: SAGE, 2018.

HAIR, JR. J. F. *et al.* **Manual de partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. 2. ed. Los Angeles: SAGE, 2017.

HAIR JR. J. F. *et al.* **Métodos de pesquisa em administração**. São Paulo: Bookman, 2005.

HE, Z. L.; WONG, P. K. Exploration vs. exploitation: an empirical test of the ambidexterity hypothesis. **Organization Science**, v. 15, n. 4, p. 481–495, jun. 2004.

HOFFMAN, J. J.; HOELSCHER, M. L.; SHERIF, K. Social capital, knowledge management, and sustained superior performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 3, p. 93–100, set. 2005.

HOOPER D.; COUGHLAND J.; MULLEN M. Evaluating model fit: a synthesis of the structural equation modelling literature. **Journal Business Research Methods**, v. 6, n. 1, p. 53–60, 2008.

HUANG, Y. *et al.* Innovativeness and entrepreneurial performance of female entrepreneurs. **Journal of Innovation and Knowledge**, v. 7, n. 4, out. 2022.

HULT, G. T. M.; HURLEY, R. F.; KNIGHT, G. A. Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. **Industrial Marketing Management**, v. 33, n. 5, p. 429–438, jul. 2004.

INKPEN, A. C.; TSANG, E. W. K. Social capital, networks, and knowledge transfer. **The Academy of Management Review**, v. 30, n. 1, p. 146–165, jun. 2005.

JAAKSON, K.; ALJASTE, H. M.; UUSI-KAKKURI, P. Dimensions of organizational innovativeness and company financial performance in the biotechnology sector. **International Journal of Manpower**, v. 40, n. 6, p. 1110–1130, 30 ago. 2019.

JACOBS, J. **Morte e vida de grandes cidades**. São Paulo: WMF Martina Fontes, 2014.

JANSEN, J. J. P.; BOSCH, F. A. J. VAN DEN; VOLBERDA, H. W. Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedent matter? **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 6, p. 999–1015, ago. 2005.

JIMÉNEZ-BARRIONUEVO, M. M.; GARCÍA-MORALES, V. J.; MOLINA, L. M. Validation of an instrument to measure absorptive capacity. **Technovation**, v. 31, n. 5–6, p. 190–202, mai. 2011.

JOHNSON, J. L. *et al.* The role of relational knowledge stores in interfirm partnering. **Relational Knowledge Stores**, v. 68, p. 21–36, 2004.

JOHNSON, S. G.; SCHNATTERLY, K.; HILL, A. D. Board composition beyond independence: social capital, human capital, and demographics. **Journal of Management**, v. 39, n. 1, p. 232–262, jan. 2013.

KAFETZOPOULOS, D.; PSOMAS, E.; SKALKOS, D. Innovation dimensions and business performance under environmental uncertainty. **European Journal of Innovation Management**, v. 23, n. 5, p. 856–876, 7 set. 2020.

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Knowledge in Organizations**, v. 3, n. 3, p. 17–36, 3 nov. 2009.

KOKA, B. R.; PRESCOTT, J. E. Strategic alliances as social capital: a multidimensional view. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 9, p. 795–816, set. 2002.

KOSTOVA, T.; ROTH, K. Social capital in multinational corporations and a micro-macro model of its formation. **Management Review**, v. 28, n. 2, p. 297–317, 2003.

KRACKHARDT, D. The strength of strong ties: the importance of philos in organizations. *In: Networks in the Knowledge Economy*. Boston: Harvard Business School Press, p. 216–239, 1992.

KREISER, P. M. *et al.* Cultural influences on entrepreneurial orientation: The impact of national culture on risk taking and proactiveness in SMEs. **Entrepreneurship: Theory and Practice**, v. 34, n. 5, p. 959–983, set. 2010.

LANE, P. J.; LUBATKIN, M. Relative absorptive capacity and interorganizational learning. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 461–477, mai. 1998.

LANE, P. J.; SALK, J. E.; LYLES, M. A. Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 12, p. 1139–1161, dez. 2001.

LARSON, A. Network dyads in entrepreneurial settings: a study of the governance of exchange relationships. **Quarterly**, v. 37, n. 1, p. 76–104, jan. 1992.

LAVIE, D.; ROSENKOPF, L. Balancing exploration and exploitation in alliance formation. **Academy of Management Journal**, v. 49, n. 4, p. 797–818, 2006.

LAWSON, B.; SAMSON, D. Developing innovation capability in organizations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 05, n. 03, p. 377–400, set. 2001.

LEFEBVRE, V. M. *et al.* Social capital and knowledge sharing performance of learning networks. **International Journal of Information Management**, v. 36, n. 4, p. 570–579, ago. 2016.

LESSER, E. L. **Knowledge and social capital**. Woburn: Butterworth Heinemann, 2000.

LEVITT, B.; MARCH, J. G. Organizational learning. **Annual Review Sociology**, v. 14, n. 3, p. 19–40, 1988.

LIMAJ, E.; BERNROIDER, E. W. N. The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. **Journal of Business Research**, v. 94, p. 137–153, jan. 2019.

LIN, N. Building a Network Theory of Social Capital. **Connections**, v. 22, n. 1, p. 28–51, jun. 1999.

LIU, W.; ATUAHENE-GIMA, K. Enhancing product innovation performance in a dysfunctional competitive environment: the roles of competitive strategies and market-based assets. **Industrial Marketing Management**, v. 73, p. 7–20, ago. 2018.

LOWIK, S.; KRAAIJENBRINK, J.; GROEN, A. The team absorptive capacity triad: a configurational study of individual, enabling, and motivating factors. **Journal of Knowledge Management**, v. 20, n. 5, p. 1083–1103, 2016.

LUMPKIN, G. T.; DESS, G. G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **The Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135–172, 1996.

LYU, C. *et al.* Social capital and innovation performance of digital firms: serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 2, p. 100–187, abr. 2022.

MALHOTRA, Y. Integrating knowledge management technologies in organizational business processes: Getting real time enterprises to deliver real business performance. **Journal of Knowledge Management**, v. 9, n. 1, p. 7–28, mai. 2005.

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

MARTÍNEZ-CAÑAS, R.; SÁEZ-MARTÍNEZ, F. J.; RUIZ-PALOMINO, P. Knowledge acquisition's mediation of social capital-firm innovation. **Journal of Knowledge Management**, v. 16, n. 1, p. 61–76, fev. 2012.

MEDRANO, N.; OLARTE-PASCUAL, C. An empirical approach to marketing innovation in small and medium retailers: an application to the Spanish sector. **Contemporary Economics**, v. 10, n. 3, p. 205–216, 30 set. 2016.

MEEK, S. *et al.* Contextualizing social capital in online brand communities. **Journal of Brand Management**, v. 26, n. 4, p. 426–444, jul. 2019.

MEJIA, J.; MANOTAS, E. C.; QUINTERO, S. Analysis of the social capital in a technological system of a smart city using a PLS-SEM model. **Sustainability**, v. 14, n. 18, set. 2022.

MENGUC, B.; AUH, S. Creating a firm-level dynamic capability through capitalizing on market orientation and innovativeness. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 34, n. 1, p. 63–73, dez. 2006.

MIROSHNYCHENKO, I. *et al.* Absorptive capacity, strategic flexibility, and business model innovation: Empirical evidence from Italian SMEs. **Journal of Business Research**, v. 130, p. 670–682, jun. 2021.

MOHAMAD, A. A.; RAMAYAH, T.; LO, M. C. Sustainable knowledge management and firm innovativeness: The contingent role of innovative culture. **Sustainability**, v. 12, n. 17, set. 2020.

MYERS, K. K.; OETZEL, J. G. Exploring the dimensions of organizational assimilation: Creating and validating a measure. **International Journal of Phytoremediation**, v. 51, n. 4, p. 438–457, set. 2003.

NAHAPIET, J.; GHOSHAL, S. Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage author. **The Academy of Management Review**, v. 23, n. 2, p. 242–266, 1998.

NAVAS, B. O. G. *et al.* Cooperation for external knowledge acquisition from inter-organizational relationships as antecedent of product innovation: the mediating role of absorptive capacity. **Studies in Systems, Decision and Control**, v. 180, p. 43–57, set. 2019.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. 14. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

NONAKA, I.; TOYAMA, R.; KONNO, N. SECI, ba and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation. **Long Range Planning**, p. 5–34, 2000.

OCDE. **Manual de Oslo**: diretrizes para a coleta e interpretação de dados sobre inovação tecnológica. 3. ed. São Paulo: FINEP, 2006.

ORTIZ, B.; DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Intra-organizational social capital and product innovation: the mediating role of realized absorptive capacity. **Frontiers in Psychology**, v. 11, 13 jan. 2021.

ORTIZ, B.; DONATE, M. J.; GUADAMILLAS, F. Relationships between structural social capital, knowledge identification capability and external knowledge acquisition. **European Journal of Management and Business Economics**, v. 26, n. 1, p. 48–66, jan. 2017.

PARK, S. H.; LUO, Y. Guanxi and organizational dynamics: organizational networking in Chinese firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 455–477, mai. 2001.

- PARRA-REQUENA, G. *et al.* The mediating role of knowledge acquisition on the relationship between external social capital and innovativeness. **European Management Review**, v. 12, n. 3, p. 149–169, set. 2015.
- PATTERSON, W.; AMBROSINI, V. Configuring absorptive capacity as a key process for research intensive firms. **Technovation**, v. 36, p. 77–89, fev. 2015.
- PATTON, M. Q. **Qualitative research & evaluation methods: integrating theory**. 4. ed. Los Angeles: SAGE, 2014.
- PENROSE, E. **The theory of the growth of the firm**. Oxford: Oxford University Press, 2009.
- PÉREZ-LUÑO, A. *et al.* How social capital and knowledge affect innovation. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 12, p. 1369–1376, dez. 2011.
- PERIS, M. L. F.; MESTRE, M. J. O.; PALAO, C. G. La relación entre la capacidad de absorción del conocimiento externo y la estrategia empresarial: un análisis exploratorio. **Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa**, v. 20, n. 1, p. 69–88, 2011.
- PIÑEIRO-CHOUSA, J. *et al.* Innovation, entrepreneurship and knowledge in the business scientific field: Mapping the research front. **Journal of Business Research**, v. 115, p. 475–485, jul. 2020.
- POOE, D.; MUNYANYI, W. The mediating role of knowledge sharing on social capital and product innovation among tourism SMEs. **Southern African Business Review**, v. 24, 29 abr. 2021.
- PORTER, M. E.; HEPPELMANN, J. E. How smart, connected products are transforming companies. **Harvard Business Review**, p. 1–43, set. 2015.
- PORTES, A.; SENSENBRENNER, J. Embeddedness and immigration: notes on the social determinants of economic action. **American Journal of Sociology**, v. 98, n. 6, p. 1320–1350, 1993.
- PRESUTTI, M.; CAPIELLO, G.; JOHANSON, M. Analyzing social capital and product innovativeness in the relationship evolution of born-global companies the mediating role of knowledge acquisition. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 1347–1371, set. 2022.
- PRUSAK, L.; COHEN, D. How to invest in social capital. **Harvard Business Review**, p. 86–93, 2001.
- PUTNAM, R. Social capital: measurement and consequences. **Kennedy School**, p. 1–32, 2001.
- REHFELD, K. M.; RENNINGS, K.; ZIEGLER, A. Integrated product policy and environmental product innovations: an empirical analysis. **Ecological Economics**, v. 61, n. 1, p. 91–100, 15 fev. 2007.
- RINGLE, C. M. *et al.* A perspective on using partial least squares structural equation modelling in data articles. **Data in Brief**, v. 48, jun. 2023.

RINGLE, C. M.; SILVA, D. DA; BIDO, D. D. S. Modelagem de equações estruturais com utilização do SmartPLS. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 13, n. 2, p. 56–73, 23 mai. 2014.

RODRIGO-ALARCÓN, J.; PARRA-REQUENA, G.; RUIZ-ORTEGA, M. J. Cognitive social capital and absorptive capacity as antecedents of entrepreneurial orientation: a configurational approach. **Eurasian Business Review**, v. 10, n. 4, p. 493–517, dez. 2020.

ROPER, S.; DU, J.; LOVE, J. H. Modelling the innovation value chain. **Research Policy**, v. 37, n. 6–7, p. 961–977, jul. 2008.

SAMMARRA, A.; BIGGIERO, L. Heterogeneity and specificity of inter-firm knowledge flows in innovation networks. **Journal of Management Studies**, v. 45, n. 4, p. 800–830, 2008.

SANCHO-ZAMORA, R. *et al.* A multidimensional study of absorptive capacity and innovation capacity and their impact on business performance. **Frontiers in Psychology**, v. 12, 27 out. 2021.

SAUNILA, M.; PEKKOLA, S.; UKKO, J. The relationship between innovation capability and performance: the moderating effect of measurement. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 34, n. 1, p. 85–101, 13 jan. 2014.

SCHIMIDT, J. G. A.; ALVES, L. R. A. Caracterização da indústria de fundos de investimento multimercados no Brasil. **EnANPAD**, out. 2018.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico**: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e ciclo econômico. São Paulo: Círculo do Livro, 1997.

SETHI, R.; SMITH, D. C.; PARK, C. W. Cross-functional product development teams creativity and-the innovativeness of new consumer-products. **Journal of Marketing Research**, v. 38, p. 73–85, 2001.

SETIA, P.; PATEL, P. C. How information systems help create OM capabilities: consequents and antecedents of operational absorptive capacity. **Journal of Operations Management**, v. 31, n. 6, p. 409–431, set. 2013.

SHAMIM, S. *et al.* Big data management capabilities in the hospitality sector: service innovation and customer generated online quality ratings. **Computers in Human Behavior**, v. 121, 1 ago. 2021.

SHENG, M. L.; HARTMANN, N. N. Impact of subsidiaries' cross-border knowledge tacitness shared and social capital on MNCs' explorative and exploitative innovation capability. **Journal of International Management**, v. 25, n. 4, dez. 2019.

SHOHAM, A. *et al.* Testing an organizational innovativeness integrative model across cultures. **Journal of Engineering and Technology Management**, v. 29, n. 2, p. 226–240, 23 abr. 2012.

SJÖDIN, D. Knowledge processing and ecosystem co-creation for process innovation: Managing joint knowledge processing in process innovation projects. **International Entrepreneurship and Management Journal**, v. 15, n. 1, p. 135–162, 15 mar. 2019.

SOSA, E.; PEREZ, G. Capital social interorganizacional, as capacidades de absorção potencial e realizada e a capacidade de inovação: ensaio teórico para o desenvolvimento de um modelo conceitual. **EnADI**, 16 mai. 2023.

SPENDER, J. C.; GRANT, R. M. Knowledge and the firm: overview. **Strategic Management Journal**, v. 17, p. 5–9, 1996.

SUBRAMANIAM, M.; YOUNDT, M. A. The influence of intellectual capital on the types of innovative capabilities. **Academy of Management Journal**, v. 48, n. 3, p. 450–463, 2005.

TAVASSOLI, S.; KARLSSON, C. Persistence of various types of innovation analyzed and explained. **Research Policy**, v. 44, n. 10, p. 1887–1901, dez. 2015.

THOMAS, C. Y. Capital markets, financial markets and social capital (an essay on economic theory and economic ideas). **Social and Economic Studies**, v. 45, n. 2, p. 1–23, 1996.

TRIENEKENS, J. *et al.* Assessment of innovation and performance in the fruit chain: The innovation-performance matrix. **British Food Journal**, v. 110, n. 1, p. 98–127, 2008.

TSAI, W.; GHOSAL, S. Social capital and value creation the role of intrafirm networks. **Academy of Management Journal**, v. 41, n. 4, p. 464–476, 1998.

UL ZIA, N.; BURITA, L.; YANG, Y. Inter-organizational social capital of firms in developing economies and industry 4.0 readiness: the role of innovative capability and absorptive capacity. **Review of Managerial Science**, v. 17, n. 2, p. 661–682, fev. 2023.

UPHOFF, N.; WIJAYARATNA, C. M. Demonstrated benefits from social capital: the productivity of farmer organizations in Gal Oya, Sri Lanka. **World Development**, v. 28, n. 11, p. 1875–1890, nov. 2000.

WANG, C. L.; AHMED, P. K. The development and validation of the organizational innovativeness construct using confirmatory factor analysis. **European Journal of Innovation Management**, v. 7, n. 4, p. 303–313, dez. 2004.

WANG, Q. *et al.* Understanding the impact of social capital on the innovation performance of construction enterprises: Based on the mediating effect of knowledge transfer. **Sustainability**, v. 13, n. 9, mai. 2021.

WASKO, M. M. L.; FARAJ, S. Why should I share? Examining social capital and knowledge contribution in electronic networks of practice. **MIS Quarterly: Management Information Systems**, v. 29, n. 1, p. 35–57, 2005.

YIN, ROBERT K. **Pesquisa qualitativa do início ao fim**. Porto Alegre: Penso, 2016.

YLI-RENKO, H.; AUTIO, E.; SAPIENZA, H. J. Social capital, knowledge acquisition, and knowledge exploitation in young technology-based firms. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6–7, p. 587–613, jun. 2001.

ZAHRA, S. A.; GEORGE, G. Absorptive capacity: a review, reconceptualization, and extension. **The Academy of Management Review**, v. 27, n. 2, p. 185, abr. 2002.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA DA ETAPA 1 - QUALITATIVA

A capacidade de absorção e o capital social para capacidade de inovação nas gestoras de investimentos no Brasil

Esta pesquisa faz parte da tese de doutorado sobre gestoras de investimentos no Brasil, sob orientação do Professor Gilberto Perez e coorientação do Professor Silvio Popadiuk, do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, da Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Objetivo do Estudo

O objetivo geral do estudo é analisar e compreender a presença da capacidade de absorção potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social inteorganizacional nas rotinas das gestoras de investimentos.

Guia de Entrevista

A entrevista é composta por perguntas de caracterização sua, e de sua da gestora de investimentos, seguida de perguntas abertas. O tempo estimado de duração da entrevista é de 45 minutos a 1h. Você poderá abandonar a entrevista a qualquer momento, caso não esteja conformável. Esta pesquisa encontra-se em conformidade com a Lei Geral de Proteção de Dados (LGPD).

A sua contribuição será de grande relevância para este estudo, e antecipadamente, agradecemos a sua participação em nossa pesquisa, sinta-se à vontade para responder as perguntas com suas próprias palavras, bem como em pedir esclarecimentos sobre as questões a qualquer momento.

Função do respondente na gestora?

Formação acadêmica do respondente?

Tipo de fundo em que atua na gestora?

AUM (assets under management) sob gestão?

Gênero

- Masculino
 Feminino

Idade

- 61 anos ou mais
 41 a 60 anos
 31 a 40 anos
 menos de 30 anos

Tempo aproximado na empresa

- mais de 20 anos
 11 a 20 anos
 6 a 10 anos
 menos que 5 anos

Tipo de gestora

- independente
 banco publico
 banco privado

Anos de fundação da gestora

- mais de 11 anos
 de 6 s 10 anos
 até 5 anos

Número de funcionários da gestora

- acima de 100 funcionários
 de 51 a 100 funcionários
 até 50 funcionários

Perguntas abertas:

Categoria detalhamento da categorização

1. Em relação ao quadro funcional dedicado a gestão dos fundos, como eles são normalmente divididos?
2. Como você diferencia os tipos de fundos de investimentos?
3. Qual a relação do AUM com a relevância da gestora de investimentos?

Categoria atividade de gestão de investimentos

1. Em que consiste, a atividade de gestão de fundos de investimentos?
2. Qual o regulador desta atividade?
3. Quais são os integrantes desta atividade?

Categoria da Capacidade de Absorção do Conhecimento

1. Na sua gestora o conhecimento externo é valorizado como recurso valioso para o desenvolvimento da atividade de gestão de fundos de investimentos?
2. Como você percebe na sua gestora, a capacidade para localizar, identificar e adquirir o conhecimento externo relevante para suas atividades de gestão?
3. Este conhecimento adquirido externamente é reconhecido durante o processo de gestão de investimento?
4. Você constata a capacidade de analisar, processar e interpretar o conhecimento adquirido externamente nas rotinas da sua gestora?
5. Como o novo conhecimento adquirido e assimilado é internalizado nas rotinas de gestão de investimentos?
6. Como o conhecimento externo é adicionado, processado e combinado com o conhecimento existente na sua gestora?
7. Verifica-se na sua gestora, a existência de rotinas para aplicar o conhecimento adquirido externamente no desenvolvimento de novos fundos de investimento?
8. O conhecimento adquirido externamente, assimilado e transformado é incorporado às rotinas de gestão de fundos de investimento em sua gestora?

Categoria Capital Social

1. Quais são os agentes externos à sua gestora, reconhecidos como fonte para localização e transferência de conhecimento?
2. Como você descreve a força e a frequência dos vínculos entre os integrantes de sua gestora e os agentes externos descritos na questão anterior?
3. Na relação entre integrantes de sua gestora e os agentes externos de relacionamento, percebe-se um compartilhamento de interesses e de uma mesma visão de mercado?
4. Como você descreve o nível de confiança desta relação com os agentes externos em sua gestora?

Categoria Capacidade de Inovação

1. Nos últimos 3 anos, observa-se o desenvolvimento de novos fundos de investimento e/ou a implementação de novas estratégias de gestão em sua gestora em relação ao mercado?
2. A inovação nos processos de gestão de investimento de fundos e/ou de desenvolvimento de novos fundos de investimento na sua gestora é rotineira e recorrente?
3. Como você descreve a frequência de implantações de novas práticas de gestão, e/ou de processos internos e/ou de atuação junto ao mercado na sua gestora?
4. Como é precificada a atividade de gestão de investimentos

5. Na sua gestora, foi implementada alguma alteração em relação a composição do valor da atividade de gestão? Alguma nova prática foi incorporada na precificação?
6. Como ocorre a distribuição dos fundos de investimento geridos em sua empresa?
7. Na sua gestora, em relação ao padrão do mercado, esta atividade sofreu mudanças significativas em relação aos canais desta distribuição, em relação ao preço ou nos processos de divulgação dos fundos de investimento?
8. O (a) Sr.(a) gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a pesquisa?

Nos últimos três anos, o desenvolvimento de novas estratégias de gestão e novos fundos de investimento foi: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito baixo Muito alto

Em nossas rotinas de gestão, quando não podemos resolver um problema usando métodos convencionais, adotamos novos métodos. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

O apoio da direção de nossa gestora quando decidimos assumir novos métodos de gestão de nossos fundos de investimento é: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito baixo Muito alto

O incentivo à contratação de profissionais e consultores que atuem de maneira diferente ao nosso padrão é: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito baixo Muito alto

Nós estamos dispostos a experimentar formas inovadoras e incomuns de gestão. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

O encorajamento ao comportamento inovador em nossa gestora é: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito baixo Muito alto

A disponibilidade de recursos para a criação de estratégias e fundos de investimento é: *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito baixa Muito alta

A direção de nossa gestora está disposta ao pioneirismo no lançamento de novos fundos de investimento, mesmo que a aceitação do mercado ainda seja incerta. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

Nossos gestores e cogestores buscam constantemente soluções inovadoras para problemas com base em sugestões de seus colaboradores. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

Quando surgem novas estratégias de investimento, somos os primeiros a adotá-las. *

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Discordo totalmente Concordo totalmente

**APÊNDICE C – DADOS ESTATÍSTICOS DESCRITIVOS DA ETAPA 2 -
QUANTITATIVA**

Item	Média	Mediana	Desvio-padrão	Mínimo	Máximo	Média das médias VL 1a ordem	Média das médias VL 2a ordem
CSE1	7,86	8.00	1.96	1	10		
CSE2	7,71	8.00	1.96	1	10	7,50	
CSE3	7,94	8.00	2.11	1	10		
CSE4	6,47	7.00	2.56	1	10		
CSR1	7,05	7.00	2.16	1	10	6,81	7,06
CSR2	6,57	7.00	2.08	1	10		
CSC2	6,23	7.00	2.43	1	10		
CSC3	7,11	8.00	2.30	1	10	6,63	
CSC4	6,56	7.00	2.28	1	10		
PAQ1	8	8.00	1.79	1	10		
PAQ2	8,16	8.00	1.66	2	10	8,02	
PAQ3	7,91	8.00	1.72	2	10		
PAS1	8,02	8.00	1.83	1	10		7,91
PAS2	7,73	8.00	1.80	2	10	7,83	
PAS3	7,76	8.00	1.64	3	10		
PAS4	7,79	8.00	2.14	1	10		
RTR1	7,53	8.00	1.91	2	10		
RTR2	7,53	8.00	1.78	2	10	7,62	
RTR3	7,54	8.00	1.70	2	10		
RTR4	7,88	8.00	1.55	3	10		7,65
REX1	7,63	8.00	1.61	2	10		
REX2	7,7	8.00	1.75	2	10	7,68	
REX3	7,57	8.00	1.85	2	10		
REX4	7,81	8.00	1.80	2	10		
IPD1	6,82	7.00	1.94	1	10		
IPD2	6,4	7.00	2.12	1	10	6,73	
IPD3	6,55	7.00	2.33	1	10		
IPD4	7,13	8.00	1.92	1	10		
IPC1	7,19	8.00	1.98	1	10		
IPC2	6,89	7.00	1.94	1	10	7,19	
IPC3	7,08	8.00	2.18	1	10		
IPC4	7,58	8.00	1.85	1	10		7,05
IOC1	7,4	8.00	1.88	1	10		
IOC2	6,95	7.00	2.12	1	10	7,25	
IOC3	7,34	8.00	2.20	1	10		
IOC4	7,32	7.00	1.84	1	10		
IMK1	6,96	7.00	2.08	1	10		
IMK2	7,05	8.00	2.20	1	10	7,03	
IMK3	7,26	8.00	1.99	1	10		
IMK4	6,84	7.00	2.12	1	10		

Fonte: Elaborado pelo autor, com base nos *software* Jamovi® e Excell® (2023).

APÊNDICE D – MATRIZ DE AMARRAÇÃO DO INSTRUMENTO DE COLETA DA ETAPA 1 - QUALITATIVA

Objetivos de 1ª Etapa da Pesquisa		Fundamentação Teórica Prévia		Pontos de Investigação		Técnicas de Coleta		Técnicas de Análise		Resultado Esperado		Apresentação do Resultado	
Geral		Específico											
<p>Título de Trabalho: A CAPACIDADE DE ABSORÇÃO E O CAPITAL SOCIAL NA INOVAÇÃO DE PRODUTOS EM GESTORAS DE INVESTIMENTO NO BRASIL</p> <p>Problema de pesquisa: Quais os efeitos diretos e indiretos das capacidades de absorção potencial e realizada na capacidade de inovação, e qual o efeito moderador do capital social interorganizacional nestas relações?</p> <p>Etapa da pesquisa: I etapa - exploratória e descritiva</p> <p>Objetivo: O objetivo geral do estudo é analisar e compreender a presença da capacidade de absorção potencial e realizada, da capacidade de inovação e do capital social interorganizacional nas rotinas das gestoras de investimento.</p>	Entender a presença da dimensão da aquisição do conhecimento da capacidade de absorção potencial nas rotinas das gestoras de investimento.	Aquisição do conhecimento -Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002).	Na sua gestora o conhecimento externo é valorizado como recurso valioso para o desenvolvimento da atividade de gestão de fundos de investimento? Como você percebe na sua gestora, a capacidade para localizar, identificar e adquirir o conhecimento externo relevante para suas atividades de gestão?	Entrevista	Análise de conteúdo descritiva	A presença da capacidade de absorção potencial nas gestoras nacionais.	Descriptivo						
	Entender a presença da dimensão da assimilação do conhecimento da capacidade de absorção potencial nas rotinas das gestoras de investimento.	Assimilação do conhecimento -Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002).	Este conhecimento adquirido externamente é reconhecido durante o processo de gestão de investimento? Você constata a capacidade de analisar, processar e interpretar o conhecimento adquirido externamente nas rotinas da sua gestora?	Entrevista	Análise de conteúdo descritiva	A presença da capacidade de absorção potencial nas gestoras nacionais.	Descriptivo						
	Entender a presença da dimensão da transformação do conhecimento da capacidade de absorção potencial nas rotinas das gestoras de investimento.	Transformação do conhecimento -Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002).	Como o novo conhecimento adquirido e assimilado é internalizado nas rotinas de gestão de investimentos? Como o conhecimento externo é adicionado, processado e combinado com o conhecimento existente na sua gestora?	Entrevista	Análise de conteúdo descritiva	A presença da capacidade de absorção potencial nas gestoras nacionais.	Descriptivo						
	Entender a presença da dimensão da exploração do conhecimento da capacidade de absorção potencial nas rotinas das gestoras de investimento.	Exploração do conhecimento -Cohen e Levinthal (1990); Zahra e George (2002).	Verifique-se na sua gestora, a existência de rotinas para aplicar o conhecimento adquirido externamente no desenvolvimento de novos fundos de investimento? O conhecimento adquirido externamente, assimilado e transformado é incorporado às rotinas de gestão de fundos de investimento em sua gestora?	Entrevista	Análise de conteúdo descritiva	A presença da capacidade de absorção potencial nas gestoras nacionais.	Descriptivo						
	Compreender a presença do capital social interorganizacional nas rotinas das gestoras de investimento.	Capital Social Interorganizacional - Granovetter (1992); Nahapiet e Ghoshal (1998); Adler e Know (2002).	Quais são os agentes externos à sua gestora, reconhecidos como fonte para localização e transferência de conhecimento? Como você descreve a força e a frequência dos vínculos entre os integrantes de sua gestora e os agentes externos descritos na questão anterior? Na relação entre integrantes de sua gestora e os agentes externos de relacionamento, percebe-se um compartilhamento de interesses e de uma mesma visão de mercado? Como você descreve o nível de confiança desta relação com os agentes externos em sua gestora?	Entrevista	Análise de conteúdo descritiva	Compreender quem são os agentes externos e a presença dos elementos do capital social nas gestoras de investimento no Brasil.	Descriptivo						
	Compreender a presença das dimensões da capacidade de inovação nas gestoras de investimento.	Capacidade de inovação - Wang Ahmed (2004); Kafetzopoulos et al. (2020).	Nos últimos 3 anos, observou-se o desenvolvimento de novos fundos de investimento e/ou a implementação de novas estratégias de gestão em sua gestora em relação ao mercado? A inovação nos processos de gestão de investimento de fundos e/ou de desenvolvimento de novos fundos de investimento na sua gestora é rotineira e recorrente? Como você descreve a frequência de implantações de novas práticas de gestão, e/ou de processos internos e/ou de atuação, junto ao mercado na sua gestora? Como é percebida a atividade de gestão de investimentos? Na sua gestora, foi implementada alguma alteração em relação a composição do valor da atividade de gestão? Alguma nova prática foi incorporada na especificação? Como ocorre a distribuição dos fundos de investimento geridos em sua empresa? Na sua gestora, em relação ao padrão do mercado, esta atividade sofreu mudanças significativas em relação aos canais desta distribuição, em relação ao preço ou aos processos de divulgação dos fundos de investimento? O (s) Sr(a) gostaria de fazer alguma consideração adicional sobre a pesquisa?	Entrevista	Análise de conteúdo descritiva	Comprovar a presença das dimensões de inovação de produtos, processo, organizacional e marketing nas gestoras nacionais.	Descriptivo						
					Entrevista								
					Entrevista								
					Entrevista								
					Entrevista								

(adaptado de TELLES, Renato. A efetividade da matriz de amarração de Mazzon nas pesquisas em administração, 2001. RAUSP 36 n4, Out/Dez, 2001)

Fonte: Elaborada pelo autor, adaptado de Telles (2001).

APÊNDICE E – TABELA DE CRITÉRIO DE PARADA DOS DADOS DA TESTAGEM PILOTO DA ETAPA 2 QUANTITATIVA

	Iteration 0	Iteration 1	Iteration 2	Iteration 3	Iteration 4	Iteration 5	Iteration 6	Iteration 7	Iteration 8	Iteration 9
CSC2	0.159	0.137	0.135	0.135	0.135	0.135	0.135	0.135	0.135	0.135
CSC2	0.395	0.350	0.345	0.344	0.344	0.344	0.344	0.344	0.344	0.344
CSC3	0.395	0.432	0.435	0.435	0.435	0.435	0.435	0.435	0.435	0.435
CSC3	0.159	0.167	0.168	0.168	0.168	0.168	0.168	0.168	0.168	0.168
CSC4	0.159	0.159	0.159	0.159	0.159	0.159	0.159	0.159	0.159	0.159
CSC4	0.395	0.401	0.403	0.403	0.403	0.403	0.403	0.403	0.403	0.403
CSE1	0.310	0.305	0.304	0.304	0.304	0.304	0.304	0.304	0.304	0.304
CSE1	0.159	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152
CSE2	0.159	0.166	0.167	0.167	0.167	0.167	0.167	0.167	0.167	0.167
CSE2	0.310	0.328	0.329	0.329	0.329	0.329	0.329	0.329	0.329	0.329
CSE3	0.159	0.147	0.146	0.146	0.146	0.146	0.146	0.146	0.146	0.146
CSE3	0.310	0.289	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287
CSE4	0.310	0.317	0.319	0.319	0.319	0.319	0.319	0.319	0.319	0.319
CSE4	0.159	0.163	0.163	0.164	0.164	0.164	0.164	0.164	0.164	0.164
CSR1	0.543	0.562	0.562	0.562	0.562	0.562	0.562	0.562	0.562	0.562
CSR1	0.159	0.170	0.172	0.172	0.172	0.172	0.172	0.172	0.172	0.172
CSR2	0.159	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160	0.160
CSR2	0.543	0.525	0.524	0.524	0.524	0.524	0.524	0.524	0.524	0.524
IMK1	0.082	0.076	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075
IMK1	0.291	0.273	0.271	0.271	0.271	0.271	0.271	0.271	0.271	0.271
IMK2	0.291	0.293	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294
IMK2	0.082	0.082	0.082	0.082	0.082	0.082	0.082	0.082	0.082	0.082
IMK3	0.082	0.083	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084
IMK3	0.291	0.295	0.296	0.296	0.296	0.296	0.296	0.296	0.296	0.296
IMK4	0.082	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083
IMK4	0.291	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300	0.300
IOC1	0.082	0.092	0.092	0.092	0.092	0.092	0.092	0.092	0.092	0.092
IOC1	0.292	0.312	0.313	0.313	0.313	0.313	0.313	0.313	0.313	0.313
IOC2	0.082	0.073	0.073	0.073	0.073	0.073	0.073	0.073	0.073	0.073
IOC2	0.292	0.257	0.254	0.253	0.253	0.253	0.253	0.253	0.253	0.253
IOC3	0.082	0.088	0.088	0.088	0.088	0.088	0.088	0.088	0.088	0.088
IOC3	0.292	0.307	0.307	0.307	0.307	0.307	0.307	0.307	0.307	0.307
IOCA	0.082	0.085	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086	0.086
IOCA	0.292	0.289	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291
IPC1	0.287	0.295	0.295	0.295	0.295	0.295	0.295	0.295	0.295	0.295
IPC1	0.082	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090	0.090
IPC2	0.082	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083	0.083
IPC2	0.287	0.279	0.278	0.278	0.278	0.278	0.278	0.278	0.278	0.278
IPC3	0.082	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084
IPC3	0.287	0.281	0.281	0.281	0.281	0.281	0.281	0.281	0.281	0.281
IPC4	0.082	0.089	0.089	0.089	0.089	0.089	0.089	0.089	0.089	0.089
IPC4	0.287	0.291	0.292	0.292	0.292	0.292	0.292	0.292	0.292	0.292
IPD1	0.082	0.062	0.061	0.061	0.061	0.061	0.061	0.061	0.061	0.061
IPD1	0.296	0.245	0.240	0.240	0.240	0.240	0.240	0.240	0.240	0.240
IPD2	0.082	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075	0.075
IPD2	0.296	0.301	0.301	0.301	0.301	0.301	0.301	0.301	0.301	0.301
IPD3	0.296	0.306	0.307	0.308	0.308	0.308	0.308	0.308	0.308	0.308
IPD3	0.082	0.077	0.077	0.077	0.077	0.077	0.077	0.077	0.077	0.077
IPD4	0.296	0.325	0.328	0.328	0.328	0.328	0.328	0.328	0.328	0.328
IPD4	0.082	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084	0.084
PAQ1	0.185	0.134	0.130	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129	0.129
PAQ1	0.400	0.319	0.304	0.302	0.302	0.302	0.302	0.302	0.302	0.302
PAQ2	0.400	0.436	0.437	0.437	0.437	0.437	0.437	0.437	0.437	0.437
PAQ2	0.185	0.180	0.179	0.179	0.179	0.179	0.179	0.179	0.179	0.179
PAQ3	0.185	0.188	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190
PAQ3	0.400	0.438	0.452	0.453	0.453	0.453	0.453	0.453	0.453	0.453
PAS1	0.289	0.290	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291	0.291
PAS1	0.185	0.202	0.202	0.203	0.203	0.203	0.203	0.203	0.203	0.203
PAS2	0.185	0.189	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190	0.190
PAS2	0.289	0.282	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283
PAS3	0.185	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193
PAS3	0.289	0.295	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294	0.294
PAS4	0.185	0.192	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193	0.193
PAS4	0.289	0.288	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287	0.287
REX1	0.280	0.284	0.284	0.284	0.284	0.284	0.284	0.284	0.284	0.284
REX1	0.146	0.146	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145
REX2	0.280	0.276	0.276	0.276	0.276	0.276	0.276	0.276	0.276	0.276
REX2	0.146	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143	0.143
REX3	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280	0.280
REX3	0.146	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148
REX4	0.280	0.279	0.279	0.279	0.279	0.279	0.279	0.279	0.279	0.279
REX4	0.146	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148	0.148
RTR1	0.280	0.274	0.274	0.274	0.274	0.274	0.274	0.274	0.274	0.274
RTR1	0.146	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145	0.145
RTR2	0.146	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152	0.152
RTR2	0.280	0.288	0.288	0.289	0.289	0.289	0.289	0.289	0.289	0.289
RTR3	0.146	0.147	0.147	0.147	0.147	0.147	0.147	0.147	0.147	0.147
RTR3	0.280	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283	0.283
RTR4	0.146	0.142	0.142	0.142	0.142	0.142	0.142	0.142	0.142	0.142
RTR4	0.280	0.273	0.273	0.273	0.273	0.273	0.273	0.273	0.273	0.273

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

**APÊNDICE F – MATRIZ DE CARGAS CRUZADAS DOS ITENS/VARIÁVEIS
OBSERVÁVEIS DA ETAPA 2 QUANTITATIVA**

Descrição do item/variável observável	Carga
<i>Capital Social (YLI-RENKO et al., 2001; MAULA et al., 2003; PARRA-REQUENA et al., 2013)</i>	
CSE1- Nós adquirimos conhecimento de nossa rede de agentes externos.	0,84
CSE2- Nosso relacionamento com agentes externos é:	0,86
CSE3- Nós sabemos qual agente externo detém conhecimento relevante a nossa disposição.	0,80
CSE4- Os agentes externos sabem qual conhecimento tenho à disposição para compartilhar.	0,74
CSR1- Nossa relação com os agentes externos está baseada em cooperação e confiança mútua.	0,93
CSR2 - O grau de comprometimento da relação com nossos agentes externos é:	0,91
CSR3 - Em nossos relacionamentos com terceiros, nenhum lado tira vantagem do outro, mesmo que surjam oportunidades.	(a)
CSR4 - Nós conhecemos e aceitamos os padrões de conduta profissional de nossos agentes externos.	(a)
CSC1 - A cultura e o estilo de gestão dos agentes externos de nosso relacionamento são semelhantes aos nossos.	(a)
CSC2 - A intensidade do compartilhamento de metas com os agentes externos de nosso relacionamento é:	0,82
CSC3 - A qualidade na comunicação entre nós e nossos agentes é:	0,88
CSC4 - Nós compartilhamos uma visão comum com os agentes externos de nosso relacionamento em relação ao mercado.	0,83
<i>Capacidade de absorção potencial (CAMISÓN; FÓRES, 2010; FLATTEN et al., 2010; LIMAJ; BERNROIDER, 2019)</i>	
PAQ1 - A procura de novos conhecimentos externos para nossa atividade de gestão é:	0,75
PAQ2 - A busca por conhecimento externo relevante é uma atividade cotidiana de nossa gestora.	0,92
PAQ3 - Nós temos as competências necessárias para distinguir entre as oportunidades de obtenção de informações relevantes e aquelas sem valor para nossa gestão.	0,83
PAQ4 - Nós incentivamos nossos colaboradores a buscarem informações externas à nossa gestora.	(a)
PAS1 - A frequência de compartilhamento de novos conhecimentos entre integrantes de nossa equipe é:	0,86
PAS2 - Os conhecimentos obtidos por fontes externas são rapidamente analisados em nossa equipe.	0,88
PAS3 - Os conhecimentos obtidos por fontes externas são rapidamente interpretados em nossa equipe.	0,87
PAS4 - Nós temos uma pauta recorrente de reuniões para aproveitamento do fluxo de conhecimento adquirido externamente.	0,85
<i>Capacidade de absorção realizada (CAMISÓN; FÓRES, 2010; FLATTEN et al., 2010; LIMAJ; BERNROIDER, 2019)</i>	
RTR1 - Nós temos competência para padronizar o conhecimento coletado.	0,89
RTR2 - Nós sabemos absorver novos conhecimentos e integrá-los ao conhecimento existente para aprimoramento de nossas técnicas de gestão.	0,93
RTR3 - A integração de novos conhecimentos com os conhecimentos existentes de nossa equipe é:	0,92
RTR4 - Nós somos capazes de aplicar novos conhecimentos às nossas rotinas diárias.	0,83
REX1 - A aplicação de novos conhecimentos às atividades de gestão é:	0,89
REX2 - Nós utilizamos novos conhecimentos para criar estratégias de investimento.	0,88
REX3 - Nós aprimoramos constantemente nosso método de gestão com base no conhecimento	0,90

Descrição do item/variável observável	Carga
adquirido externamente.	
REX4 - Nossa gestora incentiva as equipes de gestão a utilizarem novas ideias em suas rotinas diárias.	0,91
Capacidade de inovação (WANG; AHMED, 2004; KAFETZOPOULOS, 2020)	
IPD1 - A aceitação de nossos fundos de investimento pelo mercado é:	0,76
IPD2 - Nossos concorrentes procuram replicar/copiar nossas estratégias de investimentos.	0,87
IPD3 - Nossa gestora tem mais capacidade de desenvolvimento de novas estratégias e novos fundos em relação à concorrência.	0,88
IPD4 - Nós desenvolvemos novas estratégias de investimento a partir das estratégias existentes em nossos fundos.	0,87
IPC1 - O aprimoramento de nossos processos de gestão é:	0,89
IPC2 - A mudança de nossas estratégias de gestão, se comparadas às de nossos concorrentes, é:	0,84
IPC3 - Nos últimos três anos, o desenvolvimento de novas estratégias de gestão e novos fundos de investimento foi:	0,89
IPC4 - Em nossas rotinas de gestão, quando não podemos resolver um problema usando métodos convencionais, adotamos novos métodos.	0,86
IOC1 – O apoio da direção de nossa gestora quando decidimos assumir novos métodos de gestão de nossos fundos de investimento é:	0,89
IOC2 – O incentivo à contratação de profissionais e consultores que atuem de maneira diferente ao nosso padrão é:	0,76
IOC3 - Nós estamos dispostos a experimentar formas inovadoras e incomuns de gestão.	0,91
IOC4 - O encorajamento ao comportamento inovador em nossa gestora é:	0,85
IMK1 - A disponibilidade de recursos para a criação de estratégias e fundos de investimento é:	0,80
IMK2 - A direção de nossa gestora está disposta ao pioneirismo no lançamento de novos fundos de investimento, mesmo que a aceitação do mercado ainda seja incerta.	0,89
IMK3 - nossos gestores e cogerentes buscam constantemente soluções inovadoras para problemas com base em sugestões de seus colaboradores.	0,85
IMK4 - Quando surgem novas estratégias de investimento, somos os primeiros a adotá-las.	0,89

Nota: (a) = item eliminado do modelo de mensuração na etapa de testagem piloto por apresentar cargas fatoriais abaixo do mínimo recomendado.

Nota: todas as cargas são significantes ($p < 0,001$).

Fonte: Elaborado com base nos dados coletados (2023).

**APÊNDICE G – TABELA COM DADOS HTMT E FORNELL-LARCHER DA
TESTAGEM PILOTO DA ETAPA 2 QUANTITATIVA**

HTMT	Aquisição	Assimilação	CS_Cognitivo	CS_Estrutural	CS_Relacional	Exploração	I_Marketing	Organizacion	I_Processo	I_Produto	Transformação
Aquisição	0.764										
Assimilação	0.520	0.453									
CS_Cognitivo	0.369	0.457	0.654								
CS_Estrutural	0.266	0.250	0.549	0.692							
CS_Relacional	0.773	0.820	0.365	0.327	0.266						
Exploração	0.331	0.556	0.315	0.228	0.089	0.625					
I_Marketing	0.496	0.659	0.265	0.178	0.132	0.732	0.901				
I_Organizacional	0.500	0.666	0.412	0.266	0.196	0.768	0.789	0.898			
I_Processo	0.296	0.566	0.299	0.199	0.167	0.624	0.710	0.718	0.788		
I_Produto	0.769	0.872	0.485	0.404	0.304	0.842	0.595	0.704	0.760	0.628	
Transformação											

FORNELL-LARCHER	Aquisição	Assimilação	CS_Cognitivo	CS_Estrutural	CS_Relacional	Exploração	I_Marketing	Organizacion	I_Processo	I_Produto	Transformação
Aquisição	0.832										
Assimilação	0.661	0.866									
CS_Cognitivo	0.412	0.389	0.844								
CS_Estrutural	0.299	0.389	0.539	0.808							
CS_Relacional	0.208	0.214	0.451	0.571	0.920						
Exploração	0.662	0.740	0.320	0.282	0.232	0.894					
I_Marketing	0.288	0.492	0.261	0.184	0.077	0.563	0.861				
I_Organizacional	0.427	0.585	0.219	0.145	0.107	0.661	0.821	0.856			
I_Processo	0.426	0.596	0.349	0.228	0.169	0.697	0.701	0.819	0.873		
I_Produto	0.249	0.506	0.249	0.159	0.143	0.563	0.628	0.633	0.702	0.846	
Transformação	0.664	0.787	0.421	0.351	0.265	0.826	0.535	0.634	0.690	0.565	0.894

Fonte: Elaborado pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

**APÊNDICE H – TABELA DE PERCENTIL DOS INTERVALOS DE CONFIANÇA
HTMT DOS DADOS FINAIS DA TESTAGEM PILOTO DA ETAPA 2
QUANTITATIVA**

	Original sample (O)	Sample mean (M)	5.0%	95.0%
Assimilação <-> Aquisição	0.764	0.764	0.673	0.846
CS_Cognitivo <-> Aquisição	0.520	0.522	0.412	0.628
CS_Cognitivo <-> Assimilação	0.453	0.456	0.353	0.562
CS_Estrutural <-> Aquisição	0.369	0.379	0.252	0.512
CS_Estrutural <-> Assimilação	0.457	0.463	0.359	0.567
CS_Estrutural <-> CS_Cognitivo	0.654	0.654	0.542	0.757
CS_Relacional <-> Aquisição	0.266	0.275	0.177	0.386
CS_Relacional <-> Assimilação	0.250	0.253	0.132	0.374
CS_Relacional <-> CS_Cognitivo	0.549	0.549	0.415	0.675
CS_Relacional <-> CS_Estrutural	0.692	0.692	0.584	0.793
Exploração <-> Aquisição	0.773	0.771	0.673	0.859
Exploração <-> Assimilação	0.820	0.819	0.727	0.855
Exploração <-> CS_Cognitivo	0.365	0.369	0.244	0.498
Exploração <-> CS_Estrutural	0.327	0.335	0.199	0.474
Exploração <-> CS_Relacional	0.266	0.268	0.138	0.396
I_Marketing <-> Aquisição	0.331	0.334	0.206	0.469
I_Marketing <-> Assimilação	0.556	0.553	0.437	0.658
I_Marketing <-> CS_Cognitivo	0.315	0.319	0.182	0.460
I_Marketing <-> CS_Estrutural	0.228	0.237	0.126	0.359
I_Marketing <-> CS_Relacional	0.089	0.117	0.054	0.222
I_Marketing <-> Exploração	0.625	0.623	0.519	0.716
I_Organizacional <-> Aquisição	0.496	0.496	0.357	0.630
I_Organizacional <-> Assimilação	0.659	0.657	0.551	0.751
I_Organizacional <-> CS_Cognitivo	0.265	0.274	0.147	0.413
I_Organizacional <-> CS_Estrutural	0.178	0.201	0.092	0.340
I_Organizacional <-> CS_Relacional	0.132	0.149	0.065	0.264
I_Organizacional <-> Exploração	0.732	0.730	0.646	0.802
I_Organizacional <-> I_Marketing	0.932	0.932	0.824	0.885
I_Processo <-> Aquisição	0.500	0.498	0.360	0.628
I_Processo <-> Assimilação	0.666	0.664	0.564	0.752
I_Processo <-> CS_Cognitivo	0.412	0.415	0.270	0.556
I_Processo <-> CS_Estrutural	0.266	0.272	0.134	0.415
I_Processo <-> CS_Relacional	0.196	0.201	0.082	0.336
I_Processo <-> Exploração	0.768	0.767	0.691	0.834
I_Processo <-> I_Marketing	0.789	0.787	0.665	0.838
I_Processo <-> I_Organizacional	0.919	0.918	0.764	0.882
I_Produto <-> Aquisição	0.296	0.308	0.205	0.431
I_Produto <-> Assimilação	0.566	0.564	0.449	0.668
I_Produto <-> CS_Cognitivo	0.299	0.308	0.184	0.440
I_Produto <-> CS_Estrutural	0.199	0.220	0.132	0.327
I_Produto <-> CS_Relacional	0.167	0.185	0.097	0.307
I_Produto <-> Exploração	0.624	0.622	0.507	0.725
I_Produto <-> I_Marketing	0.710	0.710	0.615	0.795
I_Produto <-> I_Organizacional	0.718	0.717	0.615	0.807
I_Produto <-> I_Processo	0.788	0.788	0.708	0.859
Transformação <-> Aquisição	0.769	0.767	0.666	0.858
Transformação <-> Assimilação	0.872	0.871	0.808	0.927
Transformação <-> CS_Cognitivo	0.485	0.487	0.374	0.601
Transformação <-> CS_Estrutural	0.404	0.411	0.284	0.541
Transformação <-> CS_Relacional	0.304	0.305	0.181	0.429
Transformação <-> Exploração	0.902	0.901	0.855	0.942
Transformação <-> I_Marketing	0.595	0.594	0.480	0.697
Transformação <-> I_Organizacional	0.704	0.702	0.606	0.785
Transformação <-> I_Processo	0.760	0.759	0.679	0.828
Transformação <-> I_Produto	0.628	0.625	0.521	0.718

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).

**APÊNDICE I – TABELA DOS DADOS HTMT FINAIS DAS VARIÁVEIS LATENTES
DE 1ª E 2ª ORDEM DA ETAPA 2 QUANTITATIVA**

HTMT para VL 1a ordem	Cscognitivo	Csestrutural	Csrelacional	INOVmarketing	INOVorganizacional	INOVprocesso	INOVproduto	aquisição	assimilação	exploração	transformação
Cscognitivo											
Csestrutural	0.654										
Csrelacional	0.549	0.692									
INOVmarketing	0.315	0.228	0.789								
INOVorganizacional	0.265	0.178	0.132	0.832							
INOVprocesso	0.412	0.266	0.196	0.789	0.819						
INOVproduto	0.299	0.199	0.167	0.710	0.718	0.788					
aquisição	0.520	0.369	0.266	0.331	0.496	0.500	0.296				
assimilação	0.453	0.457	0.250	0.556	0.659	0.666	0.566	0.764			
exploração	0.365	0.327	0.266	0.625	0.732	0.768	0.624	0.773	0.820		
transformação	0.485	0.404	0.304	0.595	0.704	0.760	0.628	0.769	0.872	0.902	

HTMT para VL 2a ordem	CAPIN	PACAP	RACAP	SOCEX
CAPIN				
PACAP	0,617			
RACAP	0,760	0,902		
SOCEX	0,298	0,502	0,438	

Fonte: Elaborada pelo autor, com base no *software* Smart PLS 4®. (2023).