

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

RENATO MONTEIRO DA SILVA

**EFEITOS DO CAPITAL SOCIAL, DO COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO E DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESEMPENHO
DE EMPRESAS FAMILIARES**

SÃO PAULO

2023

RENATO MONTEIRO DA SILVA

**EFEITOS DO CAPITAL SOCIAL, DO COMPARTILHAMENTO DO
CONHECIMENTO E DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESEMPENHO
DE EMPRESAS FAMILIARES**

Tese apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie para a obtenção do título de DOUTOR em Administração de Empresas.

**ORIENTADOR: Prof. Dr. SILVIO
POPADIUK**

SÃO PAULO

2023

S213e Silva, Renato Monteiro da.
Efeitos do capital social, do compartilhamento do conhecimento e da capacidade de absorção no desempenho de empresas familiares. [recurso eletrônico]. / Renato Monteiro da Silva.
1,5 KB

Tese (Doutorado em Administração de Empresas)
Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2024.
Orientadora: Prof. Dr. Silvio Popadiuk
Referências bibliográficas: f. 73-80.

1. Capital Social. 2. Compartilhamento do conhecimento. 3. Capacidade de absorção. 4. Desempenho. 5. Empresas familiares. I. Popadiuk, Silvio, *orientador*. II. Título.

CDD 658.041

Folha de Identificação da Agência de Financiamento

Autor: Renato Monteiro da Silva

Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu* em Administração de Empresas

Título do Trabalho: Efeitos do capital social, do compartilhamento do conhecimento e da capacidade de absorção no desempenho de empresas familiares

O presente trabalho foi realizado com o apoio de ¹:

- CAPES - Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior
- CNPq - Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico
- FAPESP - Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo
- Instituto Presbiteriano Mackenzie/Isenção integral de Mensalidades e Taxas
- MACKPESQUISA - Fundo Mackenzie de Pesquisa
- Empresa/Indústria:
- Outro:

¹ **Observação:** caso tenha usufruído mais de um apoio ou benefício, selecione-os.

RENATO MONTEIRO DA SILVA

EFEITOS DO CAPITAL SOCIAL, DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E DA
CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESEMPENHO DE EMPRESAS FAMILIARES

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

Aprovado em 05 de fevereiro de 2024.

BANCA EXAMINADORA



Documento assinado digitalmente

SILVIO POPADIUK

Data: 13/02/2024 11:06:58-0300

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

Prof. Dr. Silvio Popadiuk

Presidente/Orientador

Universidade Presbiteriana Mackenzie



Documento assinado digitalmente

DIOGENES DE SOUZA BIDO

Data: 15/02/2024 13:28:47-0300

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

Prof. Dr. Diogenes de Souza Bido

Examinador Interno

Universidade Presbiteriana Mackenzie

Documento assinado digitalmente



GILBERTO PEREZ

Data: 13/02/2024 19:37:40-0300

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

Prof. Dr. Gilberto Perez

Examinador Interno

Universidade Presbiteriana Mackenzie



Documento assinado digitalmente

Andrea Valeria Steil

Data: 13/02/2024 16:54:58-0300

CPF: ***.359.409-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dra. Andrea Valéria Steil

Examinadora Externa

Universidade Federal de Santa Catarina



Documento assinado digitalmente

Gregorio Jean Varvakis Rados

Data: 13/02/2024 16:52:55-0300

CPF: ***.187.090-**

Verifique as assinaturas em <https://v.ufsc.br>

Prof. Dr. Gregório Jean Varavkis Rados

Examinador Externo

Universidade Federal de Santa Catarina

A Deus por me conceder a vida; a minha esposa Christina pelo amor, apoio e paciência; aos meus amados filhos Vitor e Francisco, por me fazerem um pai abençoado.

AGRADECIMENTOS

É chegado o momento de agradecer aqueles que contribuíram para o alcance deste objetivo. São tantas as pessoas que de uma forma ou de outra contribuíram para esta realização que procurarei, mesmo sem declinar o nome de todas e em poucas palavras, dizer meu muito obrigado.

Ao meu orientador Prof. Dr. Silvio Popadiuk, pela paciência e principalmente pela confiança depositada em mim durante esta caminhada. Obrigado por todo o suporte e pelos ensinamentos dados nesta pesquisa. Mestre pelo qual nutro um carinho especial que levarei pelo resto da minha vida.

A todos os professores do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas, pelas horas de convívio e pelos valiosos ensinamentos que também contribuíram com este trabalho.

Agradeço também aos meus colegas do doutorado que propiciaram ao programa um ambiente rico, em especial à minha colega Rosana Sue Narazaki, com quem pude durante esses anos, compartilhar, mas principalmente aprender.

Dedico este trabalho aos meus pais, Luiz e Teresinha, que apenas com o ensino básico, me educaram pelo exemplo e a minha esposa Christina e aos meus filhos Vitor e Francisco, amores da minha vida, que dispuseram horas de convívio para que eu pudesse me dedicar a esta pesquisa.

Por fim, e não menos importante, à Universidade Presbiteriana Mackenzie que concedeu apoio financeiro e conhecimento, para que o sonho do doutorado se tornasse uma realidade na minha vida.

RESUMO

Com esta tese busca-se avaliar os efeitos do capital social, do compartilhamento do conhecimento e da capacidade de absorção no desempenho das empresas familiares. Por meio da análise de respostas de um questionário aplicado a 223 pessoas, com 108 respondentes, a pesquisa elaborou e testou 9 hipóteses, confirmando 7 delas. Os resultados demonstraram que, ao contrário que se esperava, o capital social e o compartilhamento do conhecimento não impactam diretamente o desempenho dessas empresas. Por outro lado, essas variáveis mostraram-se como importantes predecessoras da capacidade de absorção, que, por sua vez, exerce influência no desempenho empresarial. A pesquisa revelou que a relação entre capital social, compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção é mais complexa e indireta do que se presume habitualmente. Enquanto o capital social e o compartilhamento do conhecimento não contribuem diretamente para o desempenho, eles são fundamentais na formação da capacidade de absorção, um ativo chave que afeta positivamente o desempenho das empresas. Estes resultados lançam luz sobre a dinâmica interna das empresas familiares, sugerindo que a promoção do capital social e do compartilhamento do conhecimento pode ser uma estratégia eficaz para melhorar a capacidade de absorção e, conseqüentemente, o desempenho empresarial. Do ponto de vista acadêmico, esta tese contribui para a literatura existente em gestão de empresas familiares, proporcionando uma compreensão mais detalhada de como o capital social e o compartilhamento do conhecimento podem ser mobilizados para aprimorar a capacidade de absorção e, por sua vez, o desempenho. A pesquisa também oferece uma perspectiva nova e valiosa sobre a interação entre essas variáveis. Em termos gerenciais, os resultados desta pesquisa fornecem orientações estratégicas para gestores de empresas familiares. Eles reforçam a importância de conhecer e gerir o capital social e incentivar o compartilhamento do conhecimento como meios de fortalecer a capacidade de absorção e impulsionar o desempenho da empresa. Esta abordagem pode ser particularmente importante em um ambiente corporativo cada vez mais competitivo, onde a capacidade de se adaptar e absorver novos conhecimentos é crucial para o sucesso a longo prazo. No aspecto econômico, o estudo ressalta o valor de investir em gestão do conhecimento, que pode ter um importante impacto no desempenho das empresas familiares.

Palavras-Chave: Capital social, compartilhamento do conhecimento, capacidade de absorção, desempenho, empresas familiares.

ABSTRACT

This thesis seeks to evaluate the effects of social capital, knowledge sharing and absorptive capacity on the performance of family businesses. By analyzing the answers to a questionnaire applied to 223 people, with 108 respondents, the research developed and tested 9 hypotheses, confirming 7 of them. The results showed that, contrary to expectations, social capital and knowledge sharing do not have a direct impact on the performance of these companies. On the other hand, these variables proved to be important predictors of absorptive capacity, which in turn influences business performance. The research revealed that the relationship between social capital, knowledge sharing, and absorptive capacity is more complex and indirect than is usually assumed. While social capital and knowledge sharing do not contribute directly to performance, they are fundamental in shaping absorptive capacity, a key asset that positively affects company performance. These results shed light on the internal dynamics of family businesses, suggesting that promoting social capital and knowledge sharing can be an effective strategy for improving absorptive capacity and, consequently, business performance. From an academic point of view, this thesis contributes to the existing literature on family business management by providing a more detailed understanding of how social capital and knowledge sharing can be mobilized to improve absorptive capacity and, in turn, performance. The research also offers a new and valuable perspective on the interaction between these variables. In managerial terms, the results of this research provide strategic guidelines for family business managers. They reinforce the importance of knowing and managing social capital and encouraging knowledge sharing as means of strengthening absorptive capacity and boosting company performance. This approach can be particularly important in an increasingly competitive corporate environment, where the ability to adapt and absorb new knowledge is crucial for long-term success. Economically, the study highlights the value of investing in knowledge management, which can have a important impact on the performance of family businesses.

Keywords: Social capital, knowledge sharing, absorptive capacity, performance, family businesses.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de relacionamento entre os construtos da pesquisa	15
Figura 2 - Tipologia de empresas familiares	19
Figura 3 - Dimensões do capital social.....	23
Figura 4 - Determinantes do Capital Social.....	24
Figura 5 - Processo de compartilhamento do conhecimento	31
Figura 6 - Relação entre capital social e desempenho organizacional	36
Figura 7 - Relação entre capital social e compartilhamento do conhecimento ..	37
Figura 8 - Relação entre capital social e capacidade de absorção	38
Figura 9 - Relação entre compartilhamento do conhecimento e desempenho ...	39
Figura 10 - Relação entre compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção	40
Figura 11 - Relação entre capacidade de absorção e desempenho	41
Figura 12 - Relação entre compartilhamento do conhecimento, capacidade de absorção, capital social e desempenho	43
Figura 13 - Relação entre capital social e desempenho organizacional	62
Figura 14 - Relação entre capital social e compartilhamento do conhecimento	63
Figura 15 - Relação entre capital social e capacidade de absorção	63
Figura 16 - Relação entre capital social e desempenho organizacional	64
Figura 17 - Relação entre compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção	64
Figura 18 - Relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional	65
Figura 19 - Modelo final com a incorporação do faturamento no modelo.....	66
Figura 20 - Bootstrapping com 5000 reamostras.....	67

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Valores de referência das estatísticas de ajuste das análises 50

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Perfil dos respondentes	51
Tabela 2 - Perfil das empresas	52
Tabela 3 - Indicadores associados ao capital social.....	53
Tabela 4 - Indicadores associados com o compartilhamento de conhecimento .	55
Tabela 5 - Indicadores associados com a capacidade de absorção	56
Tabela 6 - Indicadores associados com o desempenho organizacional	58
Tabela 7 - Cargas cruzadas (cargas fatoriais)	59
Tabela 8 - Matriz de correlação	61
Tabela 9 - Síntese dos resultados	68

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	11
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	17
2.1	Empresas Familiares	17
2.2	Capital Social	21
2.3	Capacidade de Absorção	26
2.4	Compartilhamento do Conhecimento	28
2.5	Desempenho Organizacional	32
2.6	Relação das variáveis com empresas familiares	33
2.7	Relações diretas entre as variáveis	35
2.7.1	Relação entre capital social e desempenho organizacional	35
2.7.2	Relação entre capital social e compartilhamento de conhecimento	36
2.7.3	Relação entre capital social e capacidade de absorção	38
2.7.4	Relação entre compartilhamento do conhecimento e desempenho organizacional	39
2.7.5	Relação entre compartilhamento de conhecimento e capacidade de absorção	40
2.7.6	Relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional	40
2.8	Relações indiretas entre as variáveis	42
2.8.1	Compartilhamento do conhecimento como variável mediadora entre o capital social e capacidade de absorção	42
2.8.2	Capacidade de absorção como variável mediadora entre capital social e desempenho	42
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	44
3.1	Tipo de pesquisa	44
3.2	Operacionalização das variáveis (mensuração)	44
3.2.1	Escala para capital social	46
3.2.2	Escala de compartilhamento do conhecimento	47
3.2.3	Escala para capacidade de absorção	48
3.2.4	Escala para desempenho organizacional	48
3.2.5	Variáveis de Controle	49
3.2.6	Tratamento e Análise dos Dados	49
3.2.6.1	Análise das hipóteses	49
4	RESULTADOS E ANÁLISES	51
4.1	Descrição da amostra	51
4.2	Médias e desvios padrões dos indicadores de cada variável latente	53

4.3 Análise do modelo de equações estruturais (hipóteses)	58
4.3.1 Hipótese 1 – O capital social provoca efeitos diretos positivos no desempenho das empresas familiares.....	62
4.3.2 Hipótese 2 – O capital social provoca efeitos diretos positivos no compartilhamento do conhecimento.....	63
4.3.3 Hipótese 3 - O capital social provoca efeitos diretos positivos na capacidade de absorção.....	63
4.3.4 Hipótese 4 - O compartilhamento do conhecimento provoca efeitos diretos positivos no desempenho.....	64
4.3.5 Hipótese 5 – O compartilhamento do conhecimento provoca efeitos diretos positivos na capacidade de absorção.....	64
4.3.6 Hipótese 6 - A capacidade de absorção provoca efeitos diretos positivos no desempenho organizacional.....	65
5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	69
6. CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS	72
REFERÊNCIAS	73
APÊNDICES	81
Apêndice A: Questionário enviado.....	81
Apêndice B - Análises secundárias.....	92
ANEXO 1 - Escala original para Capital Social.....	96
ANEXO 2 - Escala original para compartilhamento do conhecimento.....	97
ANEXO 3 - Escala original para capacidade de absorção.....	98
ANEXO 4 - Escala original para desempenho.....	99

1. INTRODUÇÃO

É indiscutível a representatividade das empresas familiares sob o ponto de vista econômico e social (Chrisman et al., 2012). No universo corporativo, as empresas familiares são uma presença marcante (Daspit, Chrisman, Ashton, et al., 2021) e desempenham um papel importante na economia e geração de empregos (Seaman, 2015).

Mesmo não havendo dados oficiais brasileiros (Frezatti et al., 2017), mas adotando como bases pesquisas que quantificam as pequenas e médias empresas (PME), estimativas apontam que empresas familiares superam 70% de todas as empresas do mundo. São empresas heterogêneas, com características muito diferentes umas das outras (Sharma, 2004) o que desperta interesses de pesquisadores em entendê-las melhor.

Os desafios que elas enfrentam para continuarem operando de forma competitiva em ambientes dinâmicos e concorrendo com *players* que dispõem de estrutura de gestão robusta e recursos financeiros abundantes são enormes (Dyer, 2018). Ter um sistema de controle, mesmo que com um número limitado de indicadores é fundamental para saber como está o desempenho. Nas organizações esses controles são de natureza financeira e não financeira.

A importância do desempenho em empresas familiares é um tema relevante para a pesquisa acadêmica e para a prática empresarial (Alves & Gama, 2020; Tessa Christina Flatten et al., 2011). Empresas familiares enfrentam desafios específicos, como conflitos de interesse, dificuldades em governança (Bressan et al., 2019) que podem afetar o desempenho. Além disso, o desempenho é um fator crucial para a sobrevivência e crescimento das organizações.

A competitividade no mercado global exige dessas empresas alto grau de sinergia e envolvimento entre família e empresa, sendo que o negócio deve criar valor para a família, e ela adicionar valor para o negócio (Chua et al., 2003). Essas organizações enfrentam enormes desafios para manterem-se competitivas em ambientes dinâmicos, concorrendo com empresas que possuem estruturas de gestão robustas e disponibilidade recursos financeiros (Dyer, 2018). Essa dinâmica implica a necessidade de adaptação contínua, tanto em termos de gerenciamento quanto de sistemas de controle gerenciais.

Essa necessidade de adaptação e inovação não se restringe apenas às empresas que reportam seus resultados ao mercado ou aos chamados *stakeholders*. A inovação na gestão deve ser uma constante em todas as empresas, inclusive nas empresas familiares. O campo de pesquisa em empresas familiares tem expandido sua análise de desempenho

para além dos indicadores financeiros tradicionais, passando a considerar também o impacto dos indicadores não financeiros (Chrisman et al., 2012).

Apesar dos indicadores financeiros serem mais pesquisados (Colli, 2012) os estudos tem procurado entender o desempenho em empresas familiares sob a ótica dos indicadores não financeiros (Chrisman et al., 2012; Chua et al., 2018; Zellweger & Nason, 2008), pois os propósitos destas empresas podem ser diferentes das empresas não familiares (Alves & Gama, 2020).

Pesquisas sugerem que indicadores não-financeiros são instrumentos de gerenciamento que visam desempenho de longo prazo, enquanto os financeiros são instrumentos para gestão de curto prazo (Aguiar & Frezatti, 2014). Por indicadores não-financeiros entende-se como aqueles que não são extraídos das demonstrações financeiras entre eles produtividade, qualidade, prazo de entrega, volume de vendas por região (Colli, 2012).

Esses indicadores podem considerar inclusive critérios como sobrevivência da empresa (tempo de vida), sucessão (êxito na “passagem do bastão” para a próxima geração), reputação, sustentabilidade (Colli, 2012).

Para alcançar uma melhor compreensão do desempenho financeiro ou não financeiro dessas organizações, é necessário considerar um amplo espectro de pesquisa e seus diversos componentes. Pesquisadores tem avaliando a importância da dimensão familiar no desempenho das empresas (Dyer, 2018), necessitando de uma análise mais detalhada, uma vez que elas se distinguem das não familiares por possuírem recursos, capacidade (*capability*), estilos, estratégias, objetivos e visões distintas (Daspit, Chrisman, Sharma, et al., 2021). Outros buscam entender também os efeitos do conhecimento e práticas dos integrantes das empresas, não pertencentes às famílias proprietárias (Sanchez-Famoso et al., 2020). Por isso a mensuração do desempenho das empresas familiares ainda é intrigante e controverso, pois se faz necessário compreender os objetivos da família e da empresa (Chua et al., 2018).

A literatura sobre gestão do conhecimento e suas diversas formas (implementação, percepção e transferência) ainda carece de maiores investigações, pois predominam pesquisas que estudam estes construtos sob a perspectiva de grandes organizações (Durst & Edvardsson, 2012).

O Capital Social reconhecido como um ativo extremamente valioso (Coleman, 1988b) e com impacto no desempenho das empresas (Nahapiet & Ghoshal, 1998) vem sendo estudado no contexto dessas empresas, desde como o capital social da família é

internalizado no capital social organizacional até como o capital social individual dos funcionários vem sendo explorado como benefício da organização (Stasa & Machek, 2022). De forma resumida, dentro do contexto dessas empresas, se procura saber quais as características existentes nas organizações que as fazem ter maior ou menor quantidade e qualidade desse recurso (Nordstrom & Lloyd, 2015).

Diversos pesquisadores vem procurando entender os efeitos do capital social no desempenho das organizações familiares (Akram et al., 2020), indicando que ele influencia no desempenho dessas empresas (Nordstrom & Lloyd, 2015). Entretanto, esses estudos revelam resultados divergentes quanto à importância de cada uma das dimensões do capital social (estrutural, cognitiva e relacional) nos resultados organizacionais, dependendo do ambiente estudado (Romano et al., 2020).

Uma explicação para esses diferentes achados pode ser encontrada na heterogeneidade das empresas familiares. Isso demonstra que esse ambiente ainda tem muito a oferecer para as pesquisas que procuram entender melhor o capital social e seus impactos nas empresas familiares.

Se o capital social individual e organizacional gera vantagem competitiva para a empresa (Nahapiet & Ghoshal, 1998), diante da necessidade constante de se manterem competitivas, as organizações devem se preocupar em ter um ambiente preparado para compartilhar o conhecimento incorporado no capital social (Kim & Shim, 2018). Esse monitoramento e as possíveis mudanças organizacionais exigem das famílias empresárias o entendimento do conhecimento existente na empresa e como ela gere ele.

O compartilhamento do conhecimento não é uma tarefa das mais simples, muito pelo contrário, é complexa e exige competência e motivação dos envolvidos no processo (Dijk et al., 2016). A eficácia deste processo não é apenas uma questão de intenção, mas depende fortemente do ambiente criado pela organização. Este ambiente deve estimular adequadamente todos os envolvidos, tanto gestores quanto subordinados, e fomentar interações sociais produtivas (Cummings, 2004; Schepers & Van Den Berg, 2007).

Além disso, a simples intenção de compartilhar conhecimento não é suficiente para garantir seu sucesso. É essencial que a organização possua uma capacidade efetiva de absorção do conhecimento que está sendo compartilhado. Isso implica na necessidade de reconhecer o valor do conhecimento disponível, internalizá-lo adequadamente e aplicá-lo de maneira eficiente (Cohen & Levinthal, 1990) para alavancar as chances da empresa conseguir uma vantagem competitiva (Zahra & George, 2002).

A efetividade da capacidade de absorção organizacional depende da capacidade de absorção individual (Cohen & Levinthal, 1990). E são as características dos indivíduos como experiência passadas, formas de compreensão e habilidade em comunicação (Matusik & Heeley, 2005) que alavancam a eficiência desse processo.

O entendimento de como os construtos capital social, compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção são identificados e mensurados no contexto das empresas familiares e como eles afetam o desempenho dessas empresas tem motivado pesquisadores a estudarem os fenômenos envolvidos (Collins & Smith, 2006; Ferreira & Ferreira, 2017; Sorenson et al., 2009).

No caso de uma empresa familiar, a trajetória é iniciada por algum membro da família, o qual, em primeiro momento, estabelece um modelo de gestão do negócio que incorpora as suas características idiossincráticas em termos do tipo de negócio a ser desenvolvido e as estratégias, deliberadas ou não, em busca de algum tipo de sucesso (Chua et al., 1999).

Essas empresas familiares, ao se destacarem em seus mercados, demandam cada vez mais informações simples ou complexas que lhes permitam a sobrevivência, a paridade competitiva ou estabelecerem diferenciais competitivos em relação aos seus concorrentes diretos e indiretos (Zack, 1999). Nesse sentido, aumenta a necessidade da incorporação de sistemas de gerenciamento de informações exigindo equipes qualificadas que tenham uma cultura de absorver e compartilhar conhecimentos. Para isso, as relações sociais tornam-se um componente de importância e que podem ser compreendidas ao se analisar o papel do capital social presente nesses tipos de empresas.

Assim, formula-se a seguinte questão de pesquisa:

Quais os efeitos do capital social, do compartilhamento do conhecimento e da capacidade de absorção no desempenho de empresas familiares?

Decorrente dessa questão, o objetivo geral e os objetivos específicos são estabelecidos a seguir:

Objetivo geral:

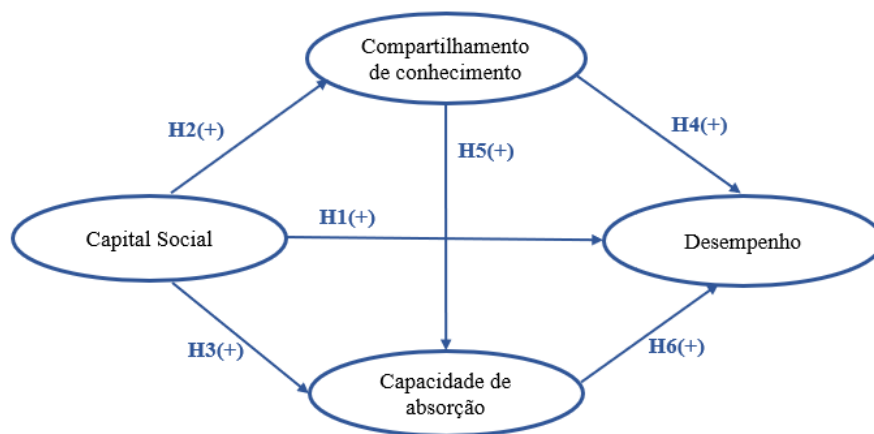
Avaliar os efeitos do capital social, da capacidade de absorção e do compartilhamento do conhecimento no desempenho de empresas familiares.

Objetivos específicos

1. Avaliar os efeitos do capital social no desempenho organizacional;
2. Avaliar os efeitos do compartilhamento do conhecimento no desempenho organizacional;
3. Avaliar os efeitos da capacidade de absorção com o desempenho organizacional;
4. Avaliar os efeitos entre o capital social e compartilhamento do conhecimento.
5. Avaliar os efeitos entre o capital social e a capacidade de absorção.
6. Avaliar os efeitos entre compartilhamento do conhecimento e a capacidade de absorção.
7. Testar um modelo de relacionamento entre as variáveis visando a explicação do desempenho organizacional.

A figura 1 reflete o relacionamento entre esses quatro construtos (variáveis latentes) estabelecidos para este estudo.

Figura 1 - Modelo de relacionamento entre os construtos da pesquisa



Fonte: - Elaborado pelo autor

Este trabalho está estruturado da seguinte forma: esta introdução, a fundamentação teórica, os procedimentos metodológicos, a análise dos dados, discussão dos resultados e contribuições. A fundamentação teórica apresenta a literatura sobre o capital social, compartilhamento do conhecimento, capacidade de absorção e o desempenho, bem como considerações sobre empresas familiares, que consiste no

contexto deste estudo. Após as considerações sobre esses conceitos, são apresentadas as relações teóricas identificadas entre eles, com o objetivo de fundamentação das hipóteses (pressupostos) de pesquisa. Os procedimentos metodológicos referem-se ao *design* de pesquisa envolvendo o tipo de pesquisa, métodos e técnicas de pesquisa, operacionalização das variáveis (mensuração), instrumento de coleta de dados, planejamento amostral, tratamento e análise dos dados. Por fim, procura-se discutir os resultados e suas contribuições.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Empresas Familiares

Ainda é controverso a definição de empresa familiar (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003). Muitos estudos tem sido desenvolvidos com o propósito de estabelecer uma definição para empresas familiares (Chua et al., 1999; Handler, 1989; Sharma, 2004).

Handler (1989), define esse tipo de empresa como sendo aquelas onde as principais decisões operacionais e plano de sucessão são tomadas ou ao menos influenciadas por membros da família que atuam na gestão ou no conselho. Uma organização também pode ser tratada como familiar quando sua gestão é feita por uma família ou pequenos grupos de famílias com a intenção de moldar e perseguir objetivos, por gerações da mesma família (Chua et al., 1999). Para esses autores, se a(s) família(s) moldou(ram) a visão que está sendo perseguida e essa intenção tem potencial para ser sustentável através das próximas gerações, esta empresa é uma empresa familiar.

Algumas características como gestão, propriedade, governança e sucessão, poderiam ser utilizadas para classificar uma empresa como familiar, se dentro desse grupo não fossem encontradas empresas que se autodefinem como sendo familiares e outras como não sendo (Chua et al., 1999).

Neste trabalho, está sendo adotado a definição trazida por Chua et al., (1999) que descrevem uma empresa familiar como uma organização cuja direção e gestão estratégica são influenciadas e orientadas pela intenção de cultivar e avançar uma visão corporativa. Essa visão é compartilhada e mantida por uma governança composta por membros de uma única família ou um pequeno número de famílias. A direção dessas empresas é feita de forma a assegurar a sua continuidade com as futuras gerações da(s) família(s) envolvida(s).

Estimativas apontam que essas empresas representam mais de 70% do PIB mundial (De Massis et al., 2018). Para garantir sua continuidade e crescimento através das gerações, elas precisam ter não apenas uma gestão financeira sólida, mas também precisam se adaptar continuamente, reformulando suas estratégias e operações em resposta às mudanças nas dinâmicas familiares e de mercado (De Massis et al., 2014).

O universo das empresas familiares é formado majoritariamente por pequenas e médias empresas. Entretanto, dentro dele também são encontradas grandes corporações como Wall-Mart, Ford, Cargill. No Brasil, há diversas companhias que mesmo sendo listadas na Bolsa de Valores brasileira são controladas por famílias. Como alguns

exemplos, a Gerdau é controlada pela família Johannpeter e a JBS, uma das líderes globais da indústria de alimentos, tem a maior parte de suas ações nas mãos da família fundadora.

Dado essa heterogeneidade de tamanho, origem do capital e controle, dados oficiais são escassos. Estima-se que elas representam entre 60 a 98% de todas as empresas mundiais (Daspit, Chrisman, Sharma, et al., 2021). Para a Comissão Europeia, 60% de todas as empresas daquele continente, listadas ou não em bolsa de valores, são classificadas como empresas familiares (European Commission, 2015).

Para classificá-las dessa forma, esse órgão considera que a maioria das decisões são tomadas pelas pessoas que fundaram ou adquiriram o negócio ou pelos herdeiros/descendentes dos fundadores.

Na base da *Census Bureau*, órgão do governo americano, é possível encontrar dados oficiais por tamanho de empresa definido por faturamento, número de empregados, mas não por controle (familiar ou não familiar). Mas se for considerado que ao menos a maior parte das pequenas empresas americanas são familiares, os dados apontam que 99% das empresas daquele país são constituídas por pequenos negócios que empregam 47% dos empregados das empresas privadas (SBA, 2020)

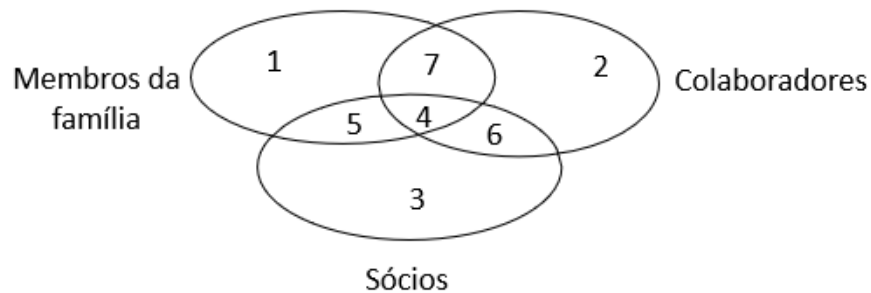
No Brasil também não há estatísticas oficiais para este tipo de empresa (Frezatti et al., 2017). Se forem usados como referência, os dados das Pequenas e Médias Empresas (PMEs) publicados pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e considerando que elas, em sua grande maioria, têm traços de empresas familiares, cerca de 60% dos empregos formais no país, são gerados por elas.

Essa relevância social e econômica, tem estimulado as pesquisas com empresas familiares. Desde o final da década de 90, cada vez mais estudos vem atraindo os pesquisadores, em especial nos últimos anos (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003; Chua et al., 1999; Sharma, 2004; Shaker A Zahra, 2018).

Elas são heterogêneas e suas identidades e características são muito diferentes (Zellweger et al, 2011). Possuem relacionamentos marcados pela mistura de família, propriedade e gestão, o que impacta em diferentes resultados, altruísmos e níveis de confiança (Helsen et al., 2017). Essa heterogeneidade não envolve apenas porte, mercado de atuação, nível de escolaridade e gênero dos colaboradores, mas também, o nível de envolvimento entre sócios que atuam ou não na empresa, membros da(s) família(s) proprietárias e colaboradores etc.

Sharma (2014), destaca que o modelo trazido por Landsberg (1988) explica as diferentes formas das empresas familiares. Esse modelo, apresentado na Figura 2, possibilita a visualização de quão heterogênea esse tipo de empresa pode ser.

Figura 2 - Tipologia de empresas familiares



1. Membros da família proprietária não envolvidos na empresa
2. Colaboradores não pertencentes à família
3. Sócio investidor e que não se envolvem na gestão
4. Membro da família que é sócio e trabalha na empresa
5. Membro da família que é sócio, mas não trabalha na empresa
6. Sócio que trabalha na empresa (mas não é parte da família)
7. Colaborador membro da família sócia (mas não é proprietário)

Fonte: adaptado de Sharma (2002)

Como membros da família há aqueles que mantêm vínculos com os proprietários da empresa, mas não tem qualquer envolvimento no negócio (1). Nesse grupo estão os filhos(as), esposa(o), neto(as). Há também os que são sócios, mas não trabalham na empresa (5). Neste caso, podem atuar meramente como investidores que esperam retorno sobre o valor investido. Já os sócios que atuam na empresa estão demarcados pelo conjunto 4. São pessoas que não apenas tomam decisões, mas também frequentemente são os executores de atividades operacionais (vendas, por exemplo).

No grupo dos colaboradores estão aqueles que não mantem qualquer vínculo familiar com os sócios (2), mas também há aqueles (7) que guardam algum parentesco com os sócios (sobrinhos, primos, cunhado(a)).

Por fim, terceiro grupo (sócios) são encontrados os que meramente atuam como investidores sem vínculos familiares com os demais proprietários (3), bem como sócios atuantes na empresa, mas sem qualquer parentesco com os demais sócios (6).

Com estas múltiplas características, para que os resultados empíricos sejam capazes de apontar as variáveis que as distinguem, é necessário cuidado na identificação das dimensões que as fazem diferentes (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003).

Pesquisadores tem identificado em seus trabalhos que empresas familiares são distintas das não familiares em temas como sucessão, metas não financeiras, governança (Daspit, Chrisman, Ashton, et al., 2021). A forma como são governadas, os valores de cada uma delas, a intensidade da participação da família no dia a dia, muitas vezes são únicas (Daspit et al., 2021). Suas estruturas de propriedade também são distintas, uma vez que a família controla direta ou indiretamente a organização (Bressan et al., 2019), mantém relacionamentos, estabelecem vínculos, tem culturas e crenças diferentes umas das outras (Dyer, 2018).

Essa heterogeneidade das empresas familiares chama a atenção de pesquisadores. Essa motivação está na singularidade dessas organizações onde o componente familiar molda essas empresas de forma diferente que encontrado em empresas não familiares (Chua et al., 1999).

Assim como acontece em outras áreas do conhecimento, as pesquisas voltadas para empresas familiares desempenham um papel importante ao propor novas teorias que estabelecem parâmetros para o estudo desse ambiente específico. Essas teorias não apenas fomentam o avanço acadêmico, mas também disseminam conhecimentos importantes tanto para pesquisadores quanto para práticos (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003). Conforme Chrisman (2003), alguns estudos tem trabalhado com a família no cerne do campo de pesquisa e explorando como suas decisões influenciam diretamente os negócios e operações das empresas. Outros trabalhos observam também o comportamento dos gestores não ligados às famílias proprietárias. Avaliam se eles influenciam e o quanto influenciam os sócios (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003).

Outra linha de investigação procura entender como a condição familiar afeta a empresa, em particular o desempenho (Alves & Gama, 2020), que pode ser definido como a realização simultânea da família e da empresa (Sharma, 2014), o que pode distinguir de parte das organizações que concentram seus esforços tão somente em resultados financeiros.

Outra característica dessas empresas é o fato dos controles gerenciais tenderem a ser menos formais que em empresas não familiares (Helsen et al., 2017), dependendo do porte e do nível de hierarquização. Essas “informalidades” na gestão, sugerem a necessidade de os pesquisadores terem um entendimento mais detalhado a respeito do ambiente e condições existentes para a perseguição dos objetivos traçados pelos proprietários.

Pesquisas indicam que em empresas familiares, os aspectos não-financeiros muitas vezes são priorizados em detrimento dos financeiros, pois muitas vezes a família enfatiza a manutenção da cultura, do capital social e da reputação organizacional mesmo que afete o desempenho financeiro (Zellweger et al., 2011). Este foco nos elementos não-financeiros ilustra a complexidade na avaliação do desempenho das organizações familiares (Chua et al., 2018).

O entendimento das diversas variáveis que afetam o desempenho das organizações familiares tem ganhado importância nas áreas de estratégia e finanças (Chua et al., 2018). A avaliação do desempenho nas empresas familiares deve ser abordada de forma multidimensional, integrando tanto os aspectos financeiros quanto os não-financeiros. Esta abordagem é crucial para uma compreensão mais abrangente do desempenho dessas empresas.

De acordo com Dasgupta, Chrisman, Sharma, et al. (2021), a família, com sua influência fundamental na perseguição de metas, é um componente essencial para o entendimento das variáveis que influenciam o desempenho sendo componente essencial para o entendimento das variáveis que influenciam o desempenho.

Além disso a legitimidade da família como proprietária e os aspectos emocionais únicos que ela traz para a organização podem ser fatores significativos no atingimento de metas, reforçando a necessidade de considerar uma lente mais ampla na avaliação do desempenho das empresas familiares (Chrisman et al., 2012; Helsen et al., 2017).

Essas pesquisas ressaltam que as características e dinâmicas familiares são elementos distintivos que separam empresas familiares das não familiares, evidenciando um ambiente complexo e singular.

2.2 Capital Social

Coleman (1988) observou que, enquanto a sociologia considerava os agentes como sendo conduzidos por normas sociais e desprovidos de um “motor de ação” intrínseco, a teoria econômica, por outro lado, os via como agentes com “vontade própria”. Na perspectiva dele os agentes, além de serem influenciados por normas sociais, também são capazes de estabelecerem relações de confiança e interagirem ativamente com diversos grupos. Dessas duas vertentes (sociologia e teoria econômica), ele extraiu características que formam o capital social.

Em seu trabalho o sociólogo identificou que as estruturas sociais apresentam recursos que podem ser acessados pelos atores para atingimento de seus interesses. É neste ponto que reside a função do capital social que define o capital social como um conjunto de elementos, mas que de forma comum se relacionam dentro de uma estrutura social e favorecem as ações entre os atores dessa estrutura.

Na perspectiva de Coleman (1988), capital social não é uma única entidade. Mas sim uma variedade de entidades onde nelas são encontradas duas características em comum: (i) aspectos de estruturas sociais e (ii) condições que permitem ações de qualquer tipo de agente.

Ao contrário do capital humano que é gerado na figura do indivíduo através do aprimoramento das habilidades em executar tarefas, o capital social provém das mudanças nas relações entre as pessoas que podem contribuir para melhores ações e práticas (Coleman, 1988b). A formação desse capital ocorre pelas (i) obrigações, expectativas que dependem da confiabilidade das estruturas; (ii) pela capacidade das informações fluírem dentro dessas estruturas e (iii) pela presença normas e sanções (Coleman, 1988a).

Quando esses elementos são encontrados dentro de estruturas onde residem grupos de redes fechadas e um ambiente com propósitos, a formação do capital social aconteceria com maior facilidade (Coleman, 1988a). As redes fechadas são caracterizadas pela existência de um grau elevado de confiança entre os participantes.

Esse ativo intangível formado pelas interações entre as pessoas gera resultados econômicos e não econômicos (Coleman, 1988a). Em seu trabalho seminal o pesquisador já apontava que o capital social poderia ser gerado pela interação das organizações, mas se concentrou no capital social como um recurso na perspectiva de pessoas.

Putnan (1995) por sua vez avalia esse ativo sob a ótica institucional. Com o interesse de avaliar porque instituições americanas estavam sendo afetadas por menor engajamento das pessoas e como resultado desta menor participação, perdendo o seu capital social, o pesquisador identifica que quanto menor a confiança menor o capital social. Portanto, menor confiança na instituição, menor o engajamento dos agentes, maior a fuga do capital social.

Em sua pesquisa, Putnan (1995) identifica que o surgimento de novas instituições com novas formas e propósitos pode chamar mais atenção e atrair capital social (Putnan, 1995). Para ele, o “capital social facilita a coordenação e cooperação e gera mútuos benefícios”. Neste ponto, pode-se sugerir que corporações com eficiência em se

comunicar com os empregados e com um ambiente que forneça condições para atender os propósitos deles, teriam maior vantagem para atrair capital social.

Nahapiet e Ghoshal (1998) trabalham com o capital social na perspectiva organizacional. Os autores o definem como sendo *“a soma dos recursos reais e potenciais incorporados, disponíveis através e derivado das redes de relacionamentos de um indivíduo ou uma unidade.”* A Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) define o capital social como *“redes que em conjunto dividem normas, valores e entendimento que facilitam cooperação intra e entre grupos”*.

As empresas têm o potencial de se tornarem eficazes para a criação de capital social, o que pode proporcionar uma vantagem competitiva significativa. Essa vantagem surge principalmente da capacidade organizacional de gerar conhecimento. Contudo, é importante reconhecer que apenas um número limitado de empresas possui ou está em condições de desenvolver esse ativo valioso, que deve ser considerado como uma vantagem organizacional (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Para os autores o capital social se desenvolve em três dimensões apresentadas na figura 3.

Figura 3 - Dimensões do capital social



Fonte: - Elaborado pelo autor

A dimensão estrutural incorpora as formas como as relações interpessoais ocorrem, quem acessa e de que forma acessa. Nela pode ser vista a presença ou não dos tipos de laços (fraco e forte) estabelecidos entre os envolvidos. Outra característica importante é o formato da estrutura/organização onde essas relações ocorrem: hierarquia, intensidade das relações e conexões (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Para Nahapiet & Ghoshal (1998) a chamada dimensão relacional estão os tipos de relações estabelecidas, as bases sobre as quais essas relações se desenvolvem (confiança, normas, sanções, expectativas, identificação).

A terceira dimensão (cognitiva) do capital social desenvolvida por Nahapiet & Ghoshal (1998) considera as características necessárias para que os agentes compartilhem seus conhecimentos por meio de linguagem, vocabulário, narrativas apropriadas.

As três dimensões, atuando de forma conjunta ou individual, propiciam acessar novas fontes de conhecimento (novas redes), gerar motivação e compartilhar conhecimentos, promovendo a criação de capital intelectual (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Diante da necessidade de serem competitivas, as organizações precisam conhecer e aprimorar o seu capital social que, como outras formas de capital, é produtivo e possibilita que determinados fins sejam atingidos, o que não aconteceria na sua ausência (Coleman, 1988b).

Na visão de Nahapiet & Ghoshal (1998) o desenvolvimento de capital social depende de quatro fatores essenciais. O tempo, é um fator necessário para que uma relação de confiança seja estabelecida; a interdependência entre os agentes está relacionada com trabalhos em equipe; a interação está vinculada as dimensões cognitiva e relacional e como quarto fator, os pesquisadores apontam para a necessidade de construção de redes de relacionamento.

Tema recorrente em diversas áreas da ciência social como sociologia, economia, ciência política, gestão e negócios, o capital social é reconhecido como uma das ferramentas para criação de valor para pessoas e organizações, contribuindo na melhora da performance empresarial (Acquaah; Amoako-Gyampah & Nyath, 2014).

Acquaah, Amoako-Gyampah e Nyath (2014) sintetizam os determinantes e a definição de capital social trazida por diferentes autores que é apresentada na figura 4.

Figura 4 - Determinantes do Capital Social



Fonte: Acquaah & Amoako-Gyampah, Kwasi; Nyath (2014)

Procurar entender a relação entre capital social e desempenho tem sido uma motivação para pesquisadores. As organizações necessitam de capital social para a criação de valor. Portanto, devem se preocupar em como mensurar e determinar este ativo. Na África do Sul é crescente o interesse das empresas em conhecer seu capital social como parte da preocupação em sustentabilidade (Acquaah & Amoako-Gyampah, Kwasi & Nyath, 2014).

Os funcionários que tem o entendimento dos objetivos da organização tendem a estar mais propensos para trocar seus conhecimentos (Tsai & Ghoshal, 1998) e com uma chance de êxito maior quando dividem conhecimentos e/ou experiências similares, gerando maiores chances de aprendizado devido essa troca de conhecimento (Dijk et al., 2016).

A capacidade do indivíduo e/ou da organização em adquirir novos conhecimentos é resultado direto do capital social desses agentes (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Novos conhecimentos, especialmente quando vindo de fora da organização podem potencializar a troca de conhecimentos e melhora organizacional (Inkpen & Tsang, 2005).

A busca pelo entendimento do capital social no contexto das empresas familiares é de certa forma incipiente e a literatura existente tem tentado analisar esse construto nesse ambiente sob várias perspectivas (Stasa & Machek, 2022). O que há de mais concreto até agora é o impacto do capital social no desempenho dessas empresas (Stasa & Machek, 2022).

Cada vez mais, o interesse em entender as variáveis que afetam o desempenho nas empresas familiares tem sido objetos de pesquisa (Chua et al., 2018), pois elas enfrentam desafios específicos (Bressan et al., 2019).

Dentro desse quadro, o capital social, amplamente explorado em várias disciplinas das ciências sociais, como a sociologia, economia, ciência política, é um elemento chave na geração de valor tanto para pessoas quanto para organizações, contribuindo significativamente para o aprimoramento do desempenho empresarial (Acquaah; Amoako-Gyampah; Nyath, 2014). Assim, ele pode ter um papel relevante nas empresas familiares, pois é reconhecido como um ativo valioso (Coleman, 1988b) e que pode facilitar a obtenção de informações, recursos e oportunidades, impactando no desempenho das empresas (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

Além disso, o desenvolvimento do capital social pode ser importante para enfrentar desafios específicos das empresas familiares, como o processo de sucessão familiar e gestão da relação de familiares e funcionários que não fazem parte da família proprietária (Carr et al., 2011).

A literatura tem sugerido que o capital social pode desempenhar um papel importante na melhoria do desempenho das empresas familiares (Carr et al., 2011; Kwon & Adler, 2014). As relações sociais e as redes formadas por meio da interação de família, funcionários e ambiente externo devem ser utilizadas para melhorar o desempenho das empresas familiares (Akram et al., 2020).

A literatura de negócios tem ampliado seus esforços para entender como o capital social influencia o desempenho das empresas familiares, tendo sido encontrado diferentes resultados (negativos e positivos) sobre a influência do capital social no desempenho dessas organizações (Romano et al., 2020).

2.3 Capacidade de Absorção

O termo capacidade de absorção foi definido por Cohen e Levinthal (1990) como sendo a *“capacidade em reconhecer valor em novos conhecimentos, internalizar e aplicá-los para fins comerciais”*. Eles acrescentam que a capacidade de absorção da organização depende da capacidade de absorção de cada indivíduo dentro dela e que ela só estará configurada se a empresa conseguir utilizar o conhecimento internalizado.

Zahra & George (2002) sugerem um novo conceito para capacidade de absorção ao definirem ela como uma *“capacidade dinâmica relativa à criação e utilização do conhecimento que intensifica a capacidade de uma empresa de obter e sustentar uma vantagem competitiva”*.

Quatro são as dimensões presentes na capacidade de absorção (Zahra & George, 2002): (1) aquisição, relacionada com o conhecimento prévio, sua capacidade e intensidade em identificar o valor do conhecimento; (2) assimilação, ligado ao entendimento e interpretação do conhecimento; (3) transformação, correspondente aos efeitos de internalizar esse conhecimento somando-o ao já existente e (4) exploração, que consiste no uso e aplicação pela organização do conhecimento absorvido pelo indivíduo.

Esta capacidade se refere a um dos processos fundamentais de aprendizagem organizacional: capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento do meio ambiente (Lane et al., 2006).

Para Szulanski (1996) quando há problemas na capacidade do receptor absorver conhecimento, o compartilhamento do conhecimento fica comprometido. Minbaeva et al., (2003) acrescenta que mais do que o conhecimento em si, o aspecto central do processo de compartilhamento do conhecimento é a capacidade do agente receptor em receber o conhecimento e aplicá-lo.

A capacidade de absorção é um elemento fundamental da gestão empresarial ao ser uma capacidade dinâmica das organizações que envolve a capacidade de aprender com o ambiente externo, adquirir novos conhecimentos, assimilar e transformar esse conhecimento (Shaquer A. Zahra & George, 2002) em novas práticas e produtos. A importância desse conceito tem sido amplamente reconhecida por acadêmicos e profissionais, e sua aplicação é cada vez mais relevante em um contexto de mudanças rápidas e incertezas nos mercados (Kotlar et al., 2020).

O estudo da capacidade de absorção dentro das empresas familiares ainda é bastante incipiente e se mostra um campo de oportunidades, pois mesmo muitas vezes realizando menos investimentos em P&D, essas empresas mantêm relações com fornecedores, clientes e outros agentes que disponibilizam conhecimentos que se absorvidos e aplicados pode contribuir para essas organizações (Ferreira & Ferreira, 2017).

O desempenho da organização pode ser influenciado por diversos fatores, como mercado, preço, custos, características da gestão etc. Mas a capacidade de conseguir utilizar conhecimentos externos é fundamental para as empresas terem capacidade de inovação (Cohen & Levinthal, 1990), que precisa ser considerada no seu sentido mais amplo que pode representar avanço não apenas em processos e produtos, mas também em estratégia e práticas de gestão empresarial.

Mesmo ainda pouco explorada nesse contexto, a capacidade de absorção vem sendo descrita como uma variável importante a ser considerada nas pesquisas pois essas empresas necessitam conhecer e saber como usar suas competências (Boyd & Hollensen, 2012). Chaudhary & Batra (2018) sugerem que além de impactar diretamente no desempenho dessas empresas, a capacidade de absorção também contribui na orientação estratégica.

2.4 Compartilhamento do Conhecimento

Se por um lado a teoria do capital social foca nas características das relações sociais e como elas interferem em ações coordenadas, o compartilhamento do conhecimento pode ser visto sob a perspectiva de ação coordenada (Dijk et al., 2016). Ele faz a ponte entre o indivíduo que detêm o conhecimento e a organização, onde o conhecimento passa a ter valor econômico e competitivo (Durst & Edvardsson, 2012). Trata-se de um processo que cria novos conhecimentos à medida que há uma relação entre pessoas e/ou unidades onde uma afeta a outra através das ações de compartilhar o conhecimento (Argote & Ingram, 2000).

O compartilhamento do conhecimento é realizado em duas grandes etapas: doação e coleta de conhecimento. Na primeira, o capital intelectual de um indivíduo é entregue a outros que quando coletam esse conhecimento passam a consultá-lo (Balle et al., 2020).

Por outro lado, se os funcionários não compartilham seus conhecimentos dentro da organização, eles não contribuem na construção de vantagem competitiva das empresas (Curado et al., 2017). Para (Szulanski, 1996), o ponto inicial desse processo se dá quando há uma necessidade e o conhecimento para atender essa demanda está dentro da organização.

A criação e compartilhamento do conhecimento nas organizações representam vantagem competitiva e não ocorre sem algumas capacidades como (i) a capacidade em criar e transferir conhecimento tácito (ii) uma estrutura capaz de organizar, coordenar e comunicar esse conhecimento aos funcionários e (iii) uma atuação como uma comunidade social (Ghahtarani et al., 2020).

Ele pode ocorrer dentro das fronteiras das organizações (intra-organizacional), sem a necessidade dessa troca ser sempre realizada com agentes externos (inter-organizacional).

O processo de compartilhamento do conhecimento deve ser visto como algo individual (pessoal), que depende da cultura e do ambiente corporativo para existir. Diversos estudos têm procurado entender esse fenômeno e identificar características organizacionais e individuais para um entendimento melhor do compartilhamento de conhecimento (Voelpel et al., 2005).

A organização que tem em suas políticas incentivar esse processo consegue fazer com que os funcionários mantenham intensa relação gerando troca de conhecimento (Gede & Rihayana, 2019). Uma gestão que apoie e estimule os funcionários a

compartilharem suas experiências e habilidades pode interferir na percepção de todos de que aquele ambiente corporativo não apresenta barreiras para isso, aumentando a qualidade das trocas (Lee et al., 2006). Conseqüentemente, uma rede de apoio pode ser criada dentro das organizações gerando um ciclo virtuoso (Cabrera & Cabrera, 2005).

Uma estrutura hierárquica com características de centralização tem um efeito significativamente negativo no compartilhamento do conhecimento. Por outro lado, uma estrutura com interações sociais tem um efeito significativamente positivo no compartilhamento do conhecimento entre as unidades que competem por *market share* (Tsai 2002).

Uma estrutura organizacional mais descentralizada e informal e com maior nível de especialização, pode obter melhores benefícios, pois neste tipo de estrutura, há menos barreiras que impeçam o relacionamento dos indivíduos com o intuito de obter e acessar informações ou conhecimento. Por outro lado, uma estrutura com maior centralização e formalidade, pode não se aproveitar de todo o benefício do capital social (Andrews, 2010).

No aspecto individual as características tem sido observadas por influenciarem diretamente o compartilhamento do conhecimento (Wang & Noe, 2010). Indivíduos com maior grau de confiança tem se apresentados como importantes componentes uma vez que confiantes tem menos barreiras para dividir o que sabem (Cabrera & Cabrera, 2005).

A motivação e a habilidade são necessárias para explorar as oportunidades de compartilhamento gerado nos diferentes grupos (Reinholt et al., 2011). Os funcionários precisam estar motivados para compartilhar com seus pares o que conhecem (Van Dijk et al., 2016).

Um ambiente que estimula competição individual entre os funcionários tende a afetar a motivação para o compartilhamento do conhecimento (Wang, 2004) enquanto uma empresa que fomenta a cooperação pode ter um ambiente mais fácil para o compartilhamento (Schepers & Van Den Berg, 2007).

Um dos principais fatores para maiores chances de compartilhamento do conhecimento é a motivação dos agentes principalmente porque tem conhecimento que são tratados como de propriedade pessoal (Dyer & Nobeoka, 2000).

A honestidade e a integridade das pessoas que receberão a informação parecem aumentar as chances de êxito na ação de compartilhar conhecimento, pois o detentor da informação (Wang & Noe 2010) o que evidencia a variável motivação.

Dyer & Nobeoka (2000) realizaram uma pesquisa na indústria japonesa Toyota com o propósito de examinarem os detalhes da rotina de compartilhamento de conhecimento desenvolvida pela empresa e sua rede de fornecedores e entender como a companhia conseguiu estabelecer nova rede de compartilhamento de conhecimento com seus fornecedores norte-americanos. Entre os achados, identificaram que a chave do sucesso para o compartilhamento do conhecimento em uma rede é motivar os membros para participar com seus conhecimentos em prol de um bem coletivo.

Para Wang & Noe (2010) quando um membro da equipe percebe que seu conhecimento pode ser útil para outros colegas, pode se iniciar uma relação mais próxima e haver o compartilhamento do conhecimento. Neste ponto, o sujeito altruísta pode exercer um importante papel.

Uma política de recompensa, poderia engajar os funcionários a se empenharem no processo e compartilhamento. Essa política encorajaria essa prática, mas deveria ser monitorada para que a compensação financeira não seja vista como um instrumento de controle pressionando a criatividade (Cabrera & Cabrera, 2005).

Outra característica amplamente identificada e observada nos estudos é a confiança (Rutten et al., 2016; Wang & Noe, 2010). O compartilhamento é alto quando há confiança entre os colegas de trabalho. E o efeito é maior pela via da confiança baseada no afeto do que na confiança baseada na cognição (Rutten et al., 2016; Wang & Noe, 2010). Esses autores apontam que uma via funcional para este processo é pelo uso de sistema de gestão do conhecimento ou “cara a cara”.

Sparrow (2001) identificou que as estruturas e os processos de cooperação intra-organizacional geraram aceitação mútua em 38 grupos de trabalho de 5 diferentes indústrias, que melhorou sobre tudo o desempenho no trabalho do grupo.

Segundo as teorias baseadas no conhecimento, a existência de um bom relacionamento entre membros de uma organização gera maior eficácia na criação e transferência de conhecimento (Andrews, 2010). O relacionamento entre os envolvidos não deve sofrer muita interferência da estrutura hierárquica.

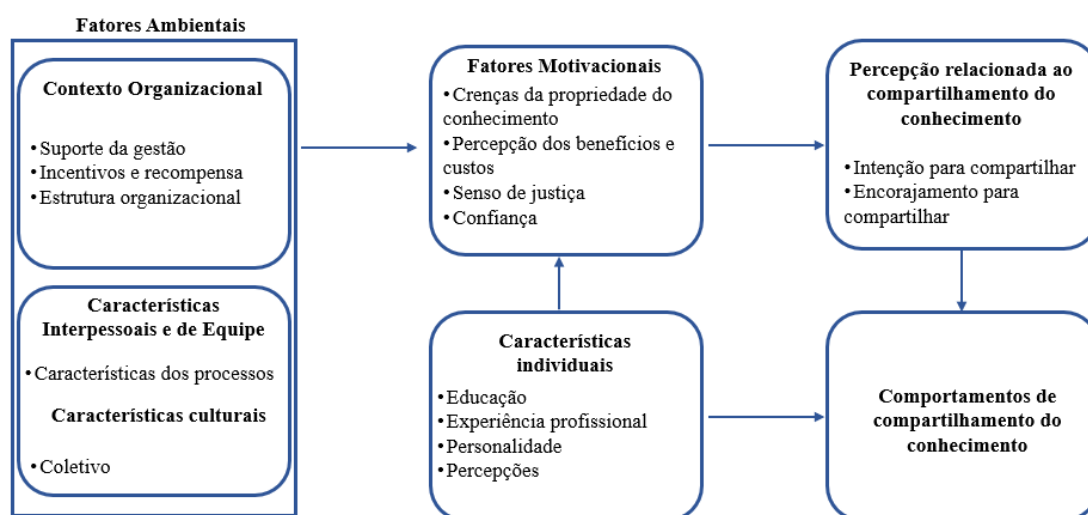
Em sentido contrário, a preocupação em perder prestígio e *status*, a falta de reconhecimento por dividir seus conhecimentos, ou até mesmo por não quererem gastar tempo para este processo, podem desmotivar as fontes internas em passar adiante seus conhecimentos (Szulanski, 1996). Cabrera & Cabrera (2005) corrobora com isso ao identificarem que há funcionários que não se empenham em ações de compartilhamento

de conhecimento, pois entendem que é melhor se dedicar em atividades consideradas mais produtivas.

Como o conhecimento está distribuído assimetricamente nas diferentes áreas de uma organização, Tsai (2002) identificou que para um compartilhamento de conhecimento capaz de diminuir essas assimetrias, é fundamental um programa coordenado e que não haja muitas restrições hierárquicas que possam atuar como inibidoras do fluxo de conhecimento.

Wang & Noe (2010) indicam que há um inter-relacionamento necessário e que, portanto, deve ser estudado para que o processo de compartilhamento de conhecimento exista dentro de uma organização conforme apresentado na figura 5.

Figura 5 - Processo de compartilhamento do conhecimento



Fonte: Adaptado de Wang & Noe (2010)

Não há uma fórmula para estabelecer um programa de compartilhamento de conhecimento. As diferenças culturais, de regionalidade, modelo de negócios devem ser observadas (Davenport & Prusak, 1998). A heterogeneidade das empresas familiares faz com que o compartilhamento do conhecimento seja realizado sobre pilares únicos.

Essas características identificadas pela literatura podem ser encontradas em empresas familiares que muitas vezes tem uma gestão descentralizada e sentimento de pertencimento por parte dos empregados que advém da confiança nos líderes. É preciso observar que as empresas familiares categorizadas como empresas de pequeno e médio porte, tem características bastante diferentes das grandes corporações que precisam ser entendidas.

2.5 Desempenho Organizacional

A competitividade no mercado global exige das empresas familiares alto grau de sinergia e envolvimento entre família e empresa, sendo que o negócio deve criar valor para a família, e ela adicionar valor para o negócio (Chua et al., 2003).

Da mesma forma que uma aeronave depende do seu desempenho medido por indicadores para cumprir seu plano de voo, as empresas também dependem deles para uma gestão mais eficiente. Elas são dependentes dos seus desempenhos para se manterem competitivas. Para isso, precisam monitorar seus indicadores por meio de sistemas de mensuração que apontam se as metas estabelecidas estão sendo atingidas (Ittner & Larcker, 1998).

Com as constantes mudanças no ambiente competitivo, as organizações que antes focavam em indicadores financeiros, como lucro operacional, ROE (*Return on Equity*), ROA (*Return on Asset*), perceberam a necessidade de adotarem novas formas de gerenciamento, incorporando ao sistema de gerenciamento indicadores não-financeiros como indicadores de qualidade e satisfação de clientes (Chua et al., 2018; Ittner & Larcker, 1998).

Apesar dos resultados não serem conclusivos, a maior parte das pesquisas sugere que indicadores não-financeiros são instrumentos de gerenciamento que visam desempenho de longo prazo, enquanto os financeiros são instrumentos para gestão de curto prazo (Aguiar & Frezatti, 2014). Por indicadores não-financeiros entende-se como aqueles que não são extraídos das demonstrações financeiras entre eles produtividade, qualidade, prazo de entrega, volume de vendas por região.

As mudanças nas formas de gerenciamento e sistemas de controles gerenciais não devem ficar restritas somente às empresas que reportam seus resultados ao mercado ou aos chamados *stakeholders*. A inovação na gestão deve estar presente em todas as empresas. Por isso, o campo de pesquisa em empresas familiares vem considerando a análise do desempenho sob à luz não apenas dos indicadores financeiros, mas também o impacto dos não financeiros (Chrisman, Chua, & Zahra, 2003; Chua et al., 2018).

Objetivos não relacionados com performance financeira também são encontrados em empresas familiares (Chua et al., 2003). Estudos tem procurado entender o desempenho das empresas familiares, sob uma perspectiva que vai além da financeira, pois os propósitos destas empresas são diferentes das empresas não familiares (Alves & Gama, 2020).

Par obter o entendimento do desempenho desse grupo de empresas é preciso considerar outros componentes para obtenção e principalmente análise dos resultados. Pesquisadores estão procurando entender a importância da dimensão familiar no desempenho das empresas (Dyer, 2003), que deve ser analisada com uma lente especial, uma vez que empresas familiares se distinguem das não familiares por possuírem recursos, capacidade, estilos, estratégias, objetivos e visões diferentes (Chua et al., 2003).

Alves et al. (2020) identificaram em empresas familiares portuguesas, que elas tendem a obterem êxito nas metas não financeiras quando tem importante cultura de compromissos e de valores.

2.6 Relação das variáveis com empresas familiares

Proprietários de empresas familiares que mantêm um elevado nível de capital social estrutural e estabelecem bons laços de rede tendem a ter mais oportunidades de converter este capital em informações e recursos valiosos, em comparação com empresários que não possuem o mesmo nível de capital social (Tata & Prasad, 2015). Essa vantagem é ampliada pela natureza do capital social estrutural, que, conforme (Herrero, 2018), facilita um ambiente onde as pessoas se sentem à vontade para expressar suas opiniões.

Isso sugere que empresas familiares com altos níveis da dimensão estrutural do capital social são capazes de estabelecer maior confiança entre os funcionários. Comparadas com empresas não familiares, essas empresas tendem a desenvolver relações de longo prazo com seus empregados, compartilhando objetivos e a visão da família empresária. Isso cria um ambiente propício para a transmissão desses objetivos e da cultura organizacional para todo o quadro de funcionários (Dyer, 2018; Herrero, 2018).

Neste contexto, a interação entre a família proprietária e os funcionários é ainda mais eficaz quando os gerentes atuam como um elo entre esses grupos (Chrisman, Chua, & Sharma, 2003). Uma estrutura gerencial que esteja alinhada com as expectativas dos proprietários e que consiga comunicar de forma efetiva esses objetivos aos subordinados, oferece uma vantagem organizacional significativa. Este alinhamento potencializa o capital social, evidenciando o valor de uma gestão que compreende e promove a sinergia entre capital social e a cultura organizacional.

O capital social relacional, baseado na confiança, pode gerar relacionamentos de longo-prazo, portanto cooperação e troca de informações e recursos (Tata & Prasad, 2015). O tempo gasto e a proximidade (gerando contato e confiança) entre membros da família e empregados que não pertencem a família, tem efeito positivo na organização (Sanches-Famoso et al, 2015). Esse aspecto relacional, é reconhecida pelos gestores, mas ele deve estar acompanhada pela variável competência (Shi et al., 2015).

Sendo o capital social um dos preditores do compartilhamento do conhecimento (Nahapiet & Ghoshal, 1998), diversos estudos tem procurado entender a influência do primeiro, no êxito, na quantidade e qualidade do segundo (Chang & Chuang, 2011; Dijk et al., 2016).

Herrero (2018), utilizando uma base de dados pública da Espanha, acessou 400 indústrias daquele país, sendo 230 classificadas como empresas familiares e 170 não familiares. Entre os achados, o autor identificou que o capital social de empresas familiares e não familiares, podem contribuir para o compartilhamento de conhecimento tácito e complexo, contribuindo com o desempenho da firma.

As teorias do agente sugerem que estruturas organizacionais mais planas ou mais informais podem incentivar uma melhor transferência de conhecimento em toda a organização e permitir que os gerentes seniores resolvam problemas de ação coletiva sem a necessidade de solicitar recursos à alta gestão (Herrero, 2018). Essas estruturas menos hierárquicas (planas) e informais são encontradas em parte das empresas familiares (Chrisman et al., 2012)

A ausência ou pouca presença de bons relacionamentos que transcendem os mais formais (restritos ao ambiente de trabalho) reduzem as trocas de conhecimento de forma mais ampla (além dos conhecimentos relacionados ao trabalho) (Dijk et al., 2016). Eles sugerem também que a alta rotatividade de funcionários afeta a construção dos relacionamentos e conseqüentemente o compartilhamento do conhecimento e que diferença significativa no nível do conhecimento dos envolvidos também pode afetar a qualidade do compartilhamento do conhecimento.

No nível do indivíduo, suas habilidades e motivação, em conjunto com a qualidade do relacionamento também tem sido apontadas como altamente relevantes para melhor eficácia do compartilhamento do conhecimento (Mäkelä & Brewster, 2009). O atributo confiança (*trust*) também tem sido observado como importante *driver* para melhora na quantidade e qualidade de compartilhamento de conhecimento dentro das organizações (Chang & Chuang, 2011). Considerando que nas empresas familiares os chamados laços

tem sido apontados como importantes componentes formadores de capital social (Tata & Prasad, 2015), entender a intensidade da confiança neste contexto parece ser fundamental.

Mesmo ainda pouco explorada no contexto das empresas familiares (Andersén, 2015; Ferreira & Ferreira, 2017) a capacidade de absorção vem sendo descrita como uma variável importante a ser considerada nas pesquisas pois essas empresas necessitam conhecer e saber como usar suas competências (Boyd & Hollensen, 2012; Shaquer A. Zahra & George, 2002).

Os estudos do construto nesse contexto têm procurado entender o papel da capacidade de absorção no desempenho dessas organizações. Chaudhary & Batra (2018) sugerem que além de impactar diretamente no desempenho de pequenas empresas familiares, também contribui indiretamente quando mediada, por exemplo, com orientação estratégica.

2.7 Relações diretas entre as variáveis

2.7.1 Relação entre capital social e desempenho organizacional

Nahapiet & Ghoshal (1998) indicam que o capital social e seu modelo multidimensional: capital social estrutural, relacional e cognitivo, pode contribuir para obtenção de vantagem competitiva.

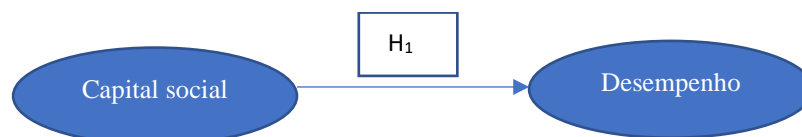
Diversos estudos têm identificado que essas dimensões podem exercer influência sobre o desempenho organizacional. Alguns trabalhos tem sugerido que as três dimensões do capital social, trazidas por Nahapiet e Ghoshal (1998), impactam positivamente no desempenho (Collins & Smith, 2006).

A dimensão estrutural formada pela rede e suas conexões a depender das interações dos indivíduos e os respectivos laços fraco (*weak ties*) e forte (*strong ties*) podem gerar benefícios de redes influenciando no desempenho das empresas (Tata & Prasad, 2015). Da mesma forma o capital social cognitivo que corresponde a capacidade de processar informações e conhecimento capturados e o capital relacional que inclui a qualidade das relações sociais e a confiança estabelecida (Nahapiet & Ghoshal, 1998) podem impactar no desempenho (Andrews, 2010; Tata & Prasad, 2015), pois essas características podem ser ativadas através do comprometimento (dimensão relacional), compartilhamento de visão e objetivos da dimensão cognitiva (Herrero & Hughes, 2019).

Desta forma, formula-se a seguinte hipótese, representada na figura 6

Hipótese 1 – O capital social provoca efeitos diretos positivos no desempenho das empresas familiares

Figura 6 - Relação entre capital social e desempenho organizacional



2.7.2 Relação entre capital social e compartilhamento de conhecimento

A base do capital social proposto por Nahapiet & Ghoshal (1998) é uma rede de conexões que envolve confiança, valores e normas que estão distribuídos em três dimensões. Na dimensão estrutural estão as formas e a estrutura dos relacionamentos formais (hierarquia e times de trabalho) e informais (amizades entre os colegas de trabalho). Essa dimensão pode contribuir com o fluxo do conhecimento dentro das organizações.

A dimensão cognitiva do capital social envolve as características e habilidades necessárias para que os agentes compartilhem seus conhecimentos por meio de vocabulário, linguagem e narrativas apropriadas que facilitam a organização, aplicação e compartilhamento do conhecimento. Nesta faceta do capital social o compartilhamento de visão, valores e objetivos despontam como itens críticos Nahapiet & Ghoshal (1998).

Por sua vez, a dimensão relacional que trabalha com aspectos de confiança, vínculos e normas, avalia os laços sociais formados pelas pessoas e como esses vínculos estão atrelados às normas, obrigações e confiança Nahapiet & Ghoshal (1998). Os vínculos que podem ser formais (exemplo: hierarquia) e informais (exemplo: amizades entre colegas de trabalho) pode facilitar a comunicação entre as pessoas influenciando na troca de informações e conhecimento. Já as normas e obrigações que correspondem as expectativas geradas entre as pessoas de uma rede considera a reciprocidade entre as pessoas que quando aplicada ao compartilhamento do conhecimento facilita a troca na rede (Dijk et al., 2016). A confiança como um componente essencial do capital social

(Nahapiet & Ghoshal, 1998), permite que as pessoas se sintam confortáveis em compartilhar informações. Para Inkpen & Tsang (2005) a variável confiança é “*um fator crítico que afeta a transferência e criação de conhecimento*”

Sendo o capital social um construto que antecede o compartilhamento do conhecimento, a relação entre eles tem sido estudado com frequência cada vez maior (Chang & Chuang, 2011). Quanto maior o capital social, maiores serão as chances de êxito no compartilhamento do conhecimento efetivo (Wu & Lee, 2016) uma vez que primeiro exerce papel importante na formação do segundo (Chang & Chuang, 2011).

Diversos estudos (Dijk et al., 2016; Ganguly et al., 2019; Lin, 2007; Mäkelä & Brewster, 2009) tem identificado que o capital social de Nahapiet & Ghoshal (1998), influencia no compartilhamento do conhecimento com suas três dimensões ou não.

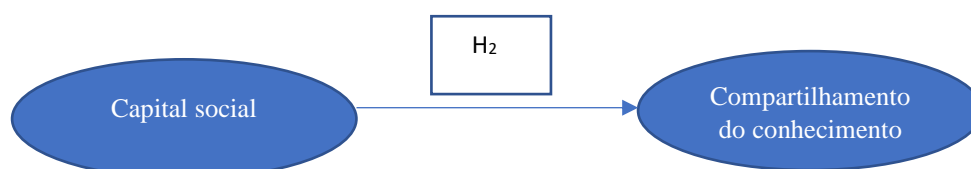
Por exemplo, Dijk et al. (2016) identificaram que as três dimensões do capital social atuam como predecessor tanto no processo de compartilhamento do conhecimento como também na qualidade deste compartilhamento. Ganguly et al., (2019) identificaram relação positiva das do capital social com o compartilhamento do conhecimento tácito bem como na qualidade desse processo. Entretanto, as dimensões relacional e cognitiva apresentaram alta significância, enquanto a hipótese envolvendo a dimensão estrutural não foi confirmada.

Mäkelä & Brewster (2009) indicam que a confiança (dimensão relacional do capital social) é um componente fundamental para compartilhamento do conhecimento e que quanto maior for o tempo de relacionamento entre as pessoas, maiores serão as chances de ampliação do compartilhamento de conhecimento, devido a confiança construída entre as pessoas. A intensidade dessas interações e os seus contextos estão associadas a diferentes níveis de capital social cognitivo e que isso cria uma situação propícia para compartilhamento do conhecimento (Mäkelä & Brewster, 2009).

A figura 7 apresenta a seguinte hipótese:

Hipótese 2 – O capital social provoca efeitos positivos diretos no compartilhamento do conhecimento

Figura 7 - Relação entre capital social e compartilhamento do conhecimento



2.7.3 Relação entre capital social e capacidade de absorção

Enquanto a capacidade de absorção se refere à capacidade de uma empresa de reconhecer, assimilar e aplicar novos conhecimentos para melhorar sua competitividade (Shaquer A. Zahra & George, 2002), o capital social é um ativo fundamental que pode ser utilizado pelas organizações para obter acesso a informações, recursos e conhecimentos valiosos (Nahapiet & Ghoshal, 1998).

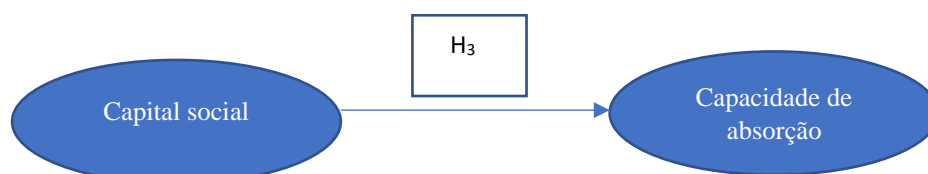
A necessidade das organizações em adquirir conhecimento para obter vantagem competitiva depende dos relacionamentos interpessoais estabelecidos com fontes externas e internas à organização e é destes relacionamentos que provêm o capital social das organizações (Argote & Ingram, 2000).

As empresas devem procurar explorar (reconhecer), assimilar, transformar e explorar conhecimentos (Zahra & George, 2002) no processo de capacidade de absorção para obter vantagem competitiva. Uma maior intensidade de relações sociais pode levar a empresa a obter mais informações novas e complexas (O. Sorenson et al., 2006). A ênfase em ampliar e fortalecer os relacionamentos dos indivíduos, pode ampliar o capital social da organização e aumentar a capacidade de absorção (Chuang et al., 2016; Hughes et al., 2014). Tanto o capital social do tipo *bridging* como o capital social do tipo *bonding* tem o potencial de influenciar positivamente a capacidade de absorção (Castro & Cepeda, 2016).

Formula-se então a hipótese 3 apresentada na figura 8:

Hipótese 3 – O capital social provoca efeitos positivos diretos na capacidade de absorção.

Figura 8 - Relação entre capital social e capacidade de absorção



2.7.4 Relação entre compartilhamento do conhecimento e desempenho organizacional

O compartilhamento de conhecimento tem sido apontado como um significativo fator para melhorar o desempenho corporativo (Wang et al., 2014). À medida que integrantes os membros de uma organização compartilham conhecimento, eles podem tomar melhores decisões, aumentando a eficiência, a eficácia e gerando vantagens organizacionais quando comparada com competidores que não tem essa prática (Kogut & Zander, 1992).

Diversas características podem alavancar o compartilhamento do conhecimento nas organizações. Tanto a dimensão individual como intenção em compartilhar, relacionamento recíproco e confiança interpessoal, como também dimensão organizacional como estrutura e cultura estão envolvidas neste processo (Abdelwhab Ali et al., 2019).

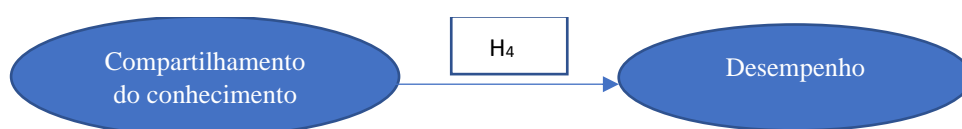
Estudos apontam que ser ele for construído sobre os pilares confiança, cooperação e compartilhamento de códigos e linguagem, podem impactar significativamente no desempenho (Collins & Smith, 2006). Uma estrutura heterogênea e diversa tem o potencial de melhorar resultados (Cummings, 2004). Um ambiente que incentiva a troca de informações e conhecimento estimula essa prática (Rutten et al., 2016).

A influência do compartilhamento do conhecimento sobre o desempenho organizacional se dá tanto sobre resultados financeiros como não financeiros (Abdelwhab Ali et al., 2019; Z. Wang et al., 2014). Estudos tem identificado correlação positiva em redução de custos (Rutten et al., 2016), na qualidade do produto e gerenciamento de projetos (Z. Wang et al., 2014) e expansão de mercado (Abdelwhab Ali et al., 2019).

Assim, a hipótese 4 é formulada e apresentada na figura 9:

Hipótese 4 – O compartilhamento do conhecimento provoca efeitos positivos diretos no desempenho.

Figura 9 - Relação entre compartilhamento do conhecimento e desempenho



2.7.5 Relação entre compartilhamento de conhecimento e capacidade de absorção

Enquanto o compartilhamento do conhecimento promove a oferta de conhecimento para indivíduos e equipe, a capacidade de absorção age como uma habilidade de reconhecer o valor desse conhecimento e o uso do mesmo (Curado et al., 2017). Entretanto, apenas o compartilhamento do conhecimento parece não ser suficiente para obter alguma vantagem organizacional, pois as empresas precisam ter uma capacidade para absorver o conhecimento disponibilizado no compartilhamento (Gede & Rihayana, 2019).

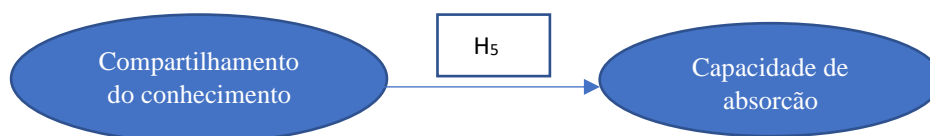
O compartilhamento do conhecimento permite o acesso a informações que podem beneficiar os indivíduos, mas seu efeito depende da capacidade de absorção das pessoas (Zhao et al., 2020). Essas variáveis são interdependentes e complementares (Balle et al., 2020).

Estudos tem apresentado resultados que apontam que a capacidade de absorção é influenciada pelo compartilhamento do conhecimento e que quando há estímulos por parte das organizações, o compartilhamento do conhecimento ganha relevância e impulsiona a capacidade de absorção (Balle et al., 2020), gerando um círculo virtuoso. Desta forma a capacidade de absorção pode ter um impacto na manutenção do compartilhamento do conhecimento (Zhao et al., 2020)

Essas pesquisas sugerem a relação direta entre esses construtos. (Figura 10).

Hipótese 5 – O compartilhamento do conhecimento provoca efeitos positivos diretos na capacidade de absorção.

Figura 10 - Relação entre compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção



2.7.6 Relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional

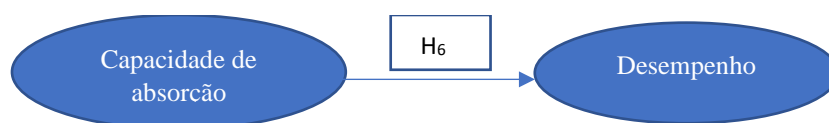
O impacto da capacidade de absorção no desempenho organizacional pode ser observado em diversas dimensões, tais como a inovação, a competitividade e a adaptação a mudanças ambientais (Shaquer A. Zahra & George, 2002). As empresas que têm uma boa capacidade de absorção podem incorporar novas tecnologias e aprimorar suas práticas e processos.

A obtenção do conhecimento externo é a origem da capacidade de absorção (Cohen & Levinthal, 1990b; Zahra & George, 2002). Vários estudos trazem a importância do conhecimento externo para uma melhor tomada de decisões estratégicas e inovação (Kostopoulos et al., 2011). Ampliar o entendimento dos diferentes tipos de conhecimentos externos à empresa tais como, produtos, processos, estratégias e mercados, advindos de fornecedores, clientes, concorrentes, entidades do setor, deve ser considerado nos estudos envolvendo capacidade de absorção (Kostopoulos et al., 2011).

A capacidade de absorção promove um aumento na magnitude da capacidade de inovação de uma empresa (Shaquer A. Zahra & George, 2002) e que é capaz de impulsionar resultados organizacionais (Kostopoulos et al., 2011). As empresas que investem consistentemente na assimilação e exploração de novos conhecimentos externos são mais propensas a capitalizar as mudanças nas condições ambientais (Chen e Huang, 2009). Deve ser vista como um fator crítico de sucesso para o desempenho organizacional (Boyd & Hollensen, 2012) pois não se materializa somente não somente em melhorias relacionadas à inovação, mas também contribui diretamente no desempenho financeiro das empresas reforçando ser uma importante fonte de vantagem competitiva (Kostopoulos et al. 2011), pode impactar indicadores financeiros e não-financeiros por meio da exploração, transformação e exploração do conhecimento externo (Ferreras-Méndez et al., 2015, 2019) (Figura 11).

Hipótese 6 – A capacidade de absorção provoca efeitos diretos positivos no desempenho organizacional.

Figura 11 - Relação entre capacidade de absorção e desempenho



2.8 Relações indiretas entre as variáveis

2.8.1 Compartilhamento do conhecimento como variável mediadora entre o capital social e capacidade de absorção

O capital social pode influenciar o compartilhamento do conhecimento (Mäkelä & Brewster, 2009), por meio da confiança e o seus laços (Nahapiet & Ghoshal, 1998) estimulando um fluxo melhor do conhecimento dentro da organização (Lin, 2007).

O compartilhamento do conhecimento pode afetar a capacidade de absorção que se apropria e usa o conhecimento compartilhado (Curado et al., 2017) sugerindo que esses construtos são interdependentes e complementares (Balle et al., 2020).

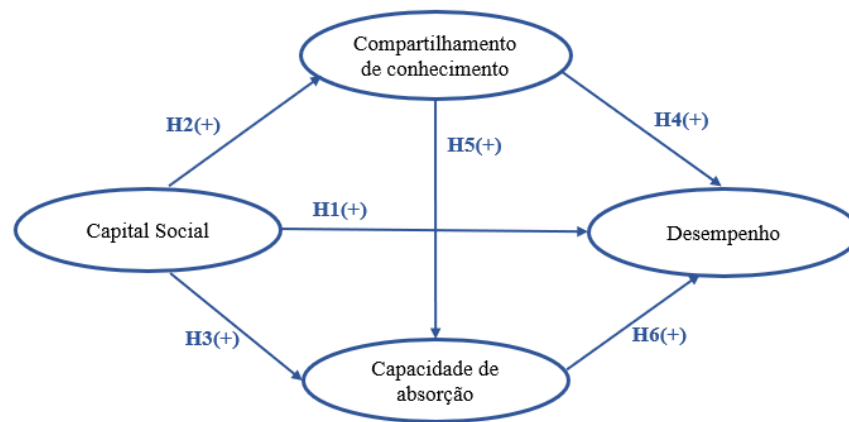
Da mesma forma o capital social, fonte do conhecimento das organizações (Argote & Ingram, 2000) afeta a capacidade de absorção, à medida que elas devem ter políticas que identifiquem, entendam, transformem e use esse conhecimento (Shaquer A. Zahra & George, 2002).

2.8.2 Capacidade de absorção como variável mediadora entre capital social e desempenho

O capital social não afeta diretamente a vantagem competitiva da organização, mas sim de forma indireta, com a capacidade de absorção atuando como variável mediadora neste processo (Chuang et al., 2016). A amplitude e profundidade dos relacionamentos com agentes externos estabelecidos pela família proprietária aumenta consideravelmente o capital social, mas seu efeito sobre o desempenho se dá por mediação da capacidade de absorção (Akram et al. 2020).

O capital social dos indivíduos ou da organização é resultado das suas habilidades em adquirir conhecimentos (Adler & Kwon, 2002; Nahapiet & Ghoshal, 1998). Por sua vez a capacidade de absorção é capaz de potencializar novas ideias para as empresas, podendo promover melhoras em processos e práticas (Lyu et al., 2022) afetando o desempenho organizacional. A Figura 12 apresenta o modelo final.

Figura 12 - Relação entre compartilhamento do conhecimento, capacidade de absorção, capital social e desempenho



3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este segmento do trabalho traz o processo metodológico adotado para a realização deste trabalho. Nos tópicos seguintes, estão detalhados os aspectos como a natureza da pesquisa realizada, seu desenho, o lócus da investigação, o planejamento da amostra, os métodos empregados na coleta de dados e a forma como as variáveis foram manuseadas e analisadas.

3.1 Tipo de pesquisa

A pesquisa é classificada como sendo quantitativa utilizando uma investigação explanatória. Isso porque busca-se identificar, de forma empírica, como o capital social, o compartilhamento do conhecimento e a capacidade de absorção se relacionam com o desempenho dentro das empresas familiares.

3.2 Operacionalização das variáveis (mensuração)

A presente seção descreve os procedimentos metodológicos adotados para investigar o impacto do capital social, do compartilhamento do conhecimento e da capacidade de absorção no desempenho das empresas familiares. Esta pesquisa empregou um questionário com escalas tipo Likert para capturar as percepções dos participantes em relação às variáveis estudadas.

O questionário foi elaborado para mensurar os impactos das três variáveis (capital social, compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção) no desempenho. Para as três primeiras variáveis, utilizou-se uma escala de seis pontos, variando de 1 (discordo totalmente) a 6 (concordo totalmente). A percepção de desempenho foi avaliada por meio de uma escala de cinco pontos, seguindo a mesma lógica. Duas variáveis de desempenho (PER3 e PER7) foram projetadas com escore reverso.

Cassep-Borges; Balbinotti; Teodoro (2010) apresentam um conjunto de critérios associados com a aplicação de escalas. Para os autores, o questionário deve ser traduzido ou pela técnica de tradução tradicional, onde apenas uma pessoa (geralmente o pesquisador) ou pela técnica de tradução reversa que consiste em uma outra mais traduções independentes. Nesse método, a tradução é retraduzida para o idioma original

por especialistas bilingue que não participaram da tradução. A intenção é que o questionário retraduzido se aproxima muito da versão original.

Mesmo compreendendo que a técnica de tradução reversa é mais apropriada, uma vez que na tradução tradicional podem ocorrer vieses linguísticos, culturais ou de compreensões teórica, Cassep-Borges; Balbinotti; Teodoro (2010), entendem que a tradução pela forma tradicional pode ser válida quando se trata de tradução de escalas de menor complexidade.

A decisão de adotar neste estudo a técnica de tradução tradicional para os questionários, além de ter sido baseada no entendimento de que as questões não apresentam complexidade para serem traduzidas, entendemos que o uso de outra técnica, torna-se mais relevante quando a escala tenha sido desenvolvida em países cuja cultura e grafia é totalmente diferente da cultura ocidental, como é o caso do Chinês, Egípcio, Japonês, Árabe, Russa, por exemplo. Mais ainda, no contexto de estudos relativos estratégia organizacional, quando o idioma original é francês, espanhol ou inglês, a terminologia utilizada praticamente permite uma tradução literal, como foi o caso das escalas originais deste estudo anexados ao final desta tese (anexos I, II, III e IV).

Identifica-se nos estudos de Cassep-Borges; Balbinotti; Teodoro (2010) que o contexto de sua discussão se relaciona com psicometria que, ao nosso ver, os conceitos utilizados na psicologia, psicanalises, neurociência, psiquiatria possuem uma terminologia muito específica e no caso de uma tradução de um idioma para outro, tem sentido a utilização de profissionais qualificados nos dois idiomas e, além disso, com o conhecimento da área do estudo.

Além de técnicas para tradução do questionário, Cassep-Borges; Balbinotti; Teodoro (2010), recomendam a validação do conteúdo por meio de avaliadores que busquem verificar se o instrumento mede o que se propõe a medir. Para nosso estudo, entendemos que como as escalas utilizadas fizeram parte de estudos de publicados em periódicos de impacto (*Journal of Knowledge Management*, *Strategic Management Journal*, *Review of Contemporary Business Research*), foi suposto que já tenham sido desenvolvidas atendendo-se aos critérios de validação da análise de conteúdo.

O questionário foi submetido a um pré-teste com seis pessoas, incluindo três sócios, dois diretores de empresas familiares e um conselheiro de empresa familiar. Esse processo foi fundamental para refinar as perguntas e assegurar sua clareza e relevância para o contexto estudado.

Amostragem

O planejamento da amostra foi elaborado com o uso do software G*Power 3 (Faul et al., 2007) que analisa o poder estatístico da amostra e tem sido aplicado em pesquisa no campo comportamental, social e biomédico. Para Faul et al. (2007) o poder estatístico de um teste é a probabilidade da hipótese nula ser rejeitada. Segundo (Cohen, 1988) um poder estatístico significativo é de 0,80 com um nível de significância de 0,05 e um tamanho do efeito médio de 0,15.

Coleta dos dados

Tendo sido listado os nomes das empresas, o pesquisador procurou pelos e-mails das pessoas responsáveis pela gestão delas. Foram selecionados sócios, diretores, *controllers*, gerentes e analistas. O questionário final foi enviado por e-mail para 223 pessoas. Além do link para o questionário, o e-mail convite incluiu uma explicação sobre a motivação da pesquisa, uma apresentação dos conceitos-chave e a importância destes para o desempenho empresarial. O período de coleta de dados durou 45 dias. Dos 223 questionários enviados, foram obtidas 108 respostas, sendo todas consideradas válidas.

3.2.1 Escala para capital social

Sanchez-Famoso et al. (2015), aplicaram escala do tipo Likert para medir a influência das três dimensões do capital social na performance sob a perspectiva da inovação em empresas familiares na Espanha. O trabalho deles procurou avaliar as três dimensões de Nahapiet & Ghoshal (1998) tanto para capital social interno (membros das famílias proprietárias) como capital social externo (funcionários não pertencentes às famílias proprietárias).

Mani & Lakhal (2015) utilizaram questionário de Carr et al. (2011) para avaliar como o capital social interno (*familiness*), em suas três dimensões, afeta o desempenho financeiro e não-financeiro.

Fandiño et al. (2015), desenvolveram e validaram uma escala unidimensional para medir o capital social organizacional, objetivando validar um instrumento útil para identificar comportamentos de agentes, organizações, relações interpessoais e isso pode contribuir para competitividade das organizações.

Neste estudo, optou-se por empregar a escala desenvolvida por Fandiño et al. (2015) por entender que a estrutura e as variáveis desse questionário atendiam aos objetivos deste trabalho que é avaliar a relação do capital social e desempenho, sem distinguir capital social interno e externo. Os autores desenvolveram a escala para identificar a percepção que os agentes das organizações (neste trabalho, funcionários e sócios) têm com relação às 3 dimensões do capital social de Nahapiet & Ghoshal (1998) e como essas dimensões podem ajudar as empresas a se manterem competitivas.

3.2.2 Escala de compartilhamento do conhecimento

A relação entre compartilhamento do conhecimento, inovação e desempenho, foi avaliada por Wang & Wang (2012). Eles avaliaram os efeitos do compartilhamento do conhecimento tácito e explícito em empresas chinesas de alta tecnologia. Os resultados da pesquisa desses autores, apontam que o compartilhamento do conhecimento explícito é mais significativo no desempenho financeiro, enquanto o compartilhamento do conhecimento tácito tem maior significância sobre o desempenho operacional.

Kim & Shim (2018), avaliaram os efeitos do capital social e do compartilhamento do conhecimento no desempenho de empresas sul coreanas inseridas em um cluster de turismo. Para o construto compartilhamento do conhecimento utilizaram 4 variáveis na escala. Empregando modelagem de equações estruturais, identificaram que componentes do capital social influenciam positivamente o compartilhamento do conhecimento. Os resultados sugerem também que o compartilhamento do conhecimento afeta positivamente o desempenho das empresas por meio da inovação.

A escala utilizada para o construto compartilhamento do conhecimento, foi a desenvolvida Balle et al. (2020) a partir de Vries et al. (2006) que procuraram entender a relação compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção, no estudo onde os autores objetivaram esclarecer contradições presentes na literatura sobre a relação entre compartilhamento do conhecimento e a capacidade de absorção em um contexto de 479 desenvolvedores de softwares estabelecidos em indústrias deste segmento do Brasil e Portugal. A escolha desta escala se deu pelo motivo do desenho de pesquisa deste trabalho, procurar entender entre suas hipóteses a relação entre compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção. Ademais, Balle et al. (2020) trabalharam com as dimensões de doação e coleta do compartilhamento do conhecimento.

3.2.3 Escala para capacidade de absorção

O estudo de Kostopoulos et al. (2011) examina o papel da capacidade absorptiva (ACAP) como um ativo com potencial para influenciar a inovação e o desempenho financeiro das organizações em empresas de tecnologia gregas.

A escala desenvolvida por Flatten et al. (2011) em empresas alemãs intensivas em pesquisas, buscou avaliar a capacidade de absorptiva de forma multidimensional.

Fernhaber & Patel (2012) adaptaram a escala de Jansen et al., (2005) para avaliar a relação da capacidade de absorção na gestão do portfólio de produtos de indústrias americanas de tecnologia, onde a inovação de produtos é fundamental, e o desempenho dessas empresas.

Para a mensuração do construto capacidade de absorção, este trabalho utilizou a escala empregada por Fernhaber & Patel (2012). Por mais que tenham aplicados originalmente em empresas de tecnologias, já foi empregada em estudo no contexto de empresas familiares, por exemplo por Pütz et al. (2022).

3.2.4 Escala para desempenho organizacional

O desempenho organizacional é uma medida abrangente e pode ser avaliado por meio de uma ampla gama de indicadores financeiros e não-financeiros. Enquanto os indicadores financeiros fornecem uma visão imediata da posição patrimonial da empresa, os indicadores não-financeiros oferecem insights sobre a sustentabilidade do negócio.

Portanto, para uma visão integrada é necessário do desempenho organizacional é preciso uma análise equilibrada de indicadores financeiros e não-financeiros. No contexto das empresas familiares nem sempre é possível obter dados financeiros. Desta forma, neste estudo está sendo adotado a escala utilizada e adaptada por Alves & Gama (2020) que procuraram entender a influência da família no desempenho das empresas. A decisão de adotar a escala desses autores se baseou pelo motivo do tamanho amostra do estudo desses autores que envolveu 804 empresas.

3.2.5 Variáveis de Controle

Para descrever adequadamente o perfil dos participantes e das empresas envolvidas, incluímos 13 variáveis de caráter demográfico, de perfil da organização e de controle no questionário. Como variáveis de controle foram consideradas o tipo de gestor, o faturamento em milhões de reais, o setor econômico e o tipo de acionista.

3.2.6 Tratamento e Análise dos Dados

3.2.6.1 Análise das hipóteses

Para a análise das hipóteses com a utilização do software SMARTPLS 4.0 (Ringle, 2022), duas etapas são necessárias. A primeira etapa consiste em avaliar se o modelo de mensuração revela validade discriminante, validade convergente e confiabilidade. A segunda etapa é verificar se o modelo estrutural atende aos critérios de ajuste relativos aos coeficientes estruturais, efeitos diretos e indiretos.

A técnica de Modelagem de Equações Estruturais com *Partial Least Squares* (MEEPLS) será adotada porque o algoritmo é menos exigente em pressupostos de normalidade multivariada e multicolinearidade. A partir de Hair Jr (2005), pode-se concluir que esta técnica seja adequada ao modelo proposto esta investigação e apresenta como vantagem, em relação à análise de regressão múltipla do SPSS, o fato de permitir analisar de forma simultânea as relações (caminhos) entre as variáveis. Além da confiabilidade, da validade convergente e da validade discriminante, o modelo permite o teste de *bootstrapping* no SmartPLS com a opção "*Individual Changes*", que apresenta valores de t de *Student* para cada coeficiente padronizado (*path coefficients*). Quando os valores de t são superiores a 1,96, os coeficientes são significantes ao nível de 5%.

Os valores que serão utilizados de referência para validação das análises estão apresentados no Quadro 1.

Quadro 1 - Valores de referência das estatísticas de ajuste das análises

Parâmetros	Valor de referência	Autores
VALIDADE CONVERGENTE		
Cargas fatoriais	Maior que 0,7 ($t > 1,96$)	Hair Jr et al. (2005)
Cargas fatoriais	Maiores do que as cargas cruzadas	Hair Jr et al. (2005)
<i>Average Variance Extracted</i> - AVE	Maior que 0,5	Hair Jr et al. (2005)
VALIDADE DISCRIMINANTE		
Cross loadings	Menores que cargas fatoriais	Hair Jr et al. (2005)
Raiz quadrada da AVE	Maior que as correlações entre as variáveis latentes	Fornell; Larcker (1981), Hair Jr et al. (2005)
CONFIABILIDADE		
Alpha de Cronbach	Superior a 0,6	Hair Jr et al. (2005)
Confiabilidade composta	Maior que 0,7	Hair Jr et al. (2005)
R ²	2% - pequeno; 13% médio; 26% - grande Cohen (1988a)	
f ² – Tamanho do efeito	0,02 – pequeno; 0,15 – médio; 0,35 – grande Cohen (1988b)	
MODELO ESTRUTURAL		
Coeficiente estrutural (tamanho do efeito e significância)		
Efeitos diretos, indiretos e totais		
R ² e R ² ajustado		
Multicolinearidade		

Fonte: adaptado pelo autor

A confiabilidade da consistência interna pode ser obtida pelo Alfa de Cronbach, pela confiabilidade composta e pelo R². No contexto de equações estruturais e PLS-PM, a confiabilidade composta (*Composite Reliability*) é uma medida mais apropriada do que o Alpha de Cronbach e atende ao critério adotado conforme proposto por Hair Jr et al. (2005 e 2009). Isto é, maior que 0,7.

Quando o modelo estrutural demonstra ajuste aceitável e as estimativas de caminhos representando cada uma das hipóteses são significantes na direção prevista, ele é considerado adequado (Hair, Joseph F.; Black, Bill; Babin, Barry; Anderson, Rolph E.; Tatham, 2009)

O coeficiente de explicação de cada Variável Latente Independente (VLI) na Variável Latente Dependente (VLD) é feito pelo cálculo do R², que apresenta o ajuste do modelo ao se confirmar os altos valores obtidos para o R², ou seja, o quanto o modelo investigado é capaz de explicar o impacto das variáveis latentes exógenas na variável latente endógena.

A magnitude dos efeitos é representada pelos coeficientes e pela significância estatística desses coeficientes, que foram obtidos por meio do algoritmo PLS-PM. Nas setas que ligam um construto ao outro estão os coeficientes padronizados de caminho e dentro dos construtos de cada VL apresentam-se os R² desde que a variável latente seja endógena.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

As análises são apresentadas em duas etapas. A primeira envolve a apresentação do perfil da amostra (tabelas 1 e 2) e dos indicadores de cada variável latente. Para esses indicadores, as tabelas 3 a 6 apresentam os resultados obtidos das médias e desvios padrões. A segunda etapa refere-se à análise do modelo de equações estruturais. Para isso são apresentadas as análises de acordo com cada uma das seis hipóteses deste estudo. Essas análises foram executadas pela utilização do SMART PLS versão 4.0.

4.1 Descrição da amostra

Tabela 1 - Perfil dos respondentes

Gênero	Qtde	%
Feminino	76	70,4%
Masculino	32	29,6%
Idade	Qtde	%
25 - 35	12	11,2%
36 - 45	40	37,0%
46-55	28	25,9%
56 ou mais	28	25,9%
Instrução	Qtde	%
Ensino Médio	6	5,5%
Graduado	30	27,8%
Pós-Graduado	72	66,7%
Cargo	Qtde	%
Sócio(a)	38	35,2%
Finanças e Controladoria	60	55,6%
Outros	10	9,2%
Tempo na empresa	Qtde	%
1 - 10	37	34,3%
11 - 20	32	29,6%
> 20	39	36,1%

Fonte: Resultados da pesquisa

A tabela 1, apresenta o perfil dos respondentes. A amostra de respondentes tem predominância feminina, tendência de maior representatividade na faixa etária de 36 a 45 anos, e um nível de instrução elevado, com a maioria dos respondentes possuindo pós-

graduação. Os dados indicam uma maior participação de respondentes não-sócios (55,6%) contra 35,2% de respondentes sócios. Com relação ao tempo de trabalho na empresa, 65,7% dos respondentes atuam a mais de 11 anos na organização.

Tabela 2 - Perfil das empresas

Segmento	Qtde	%
Indústria	58	53,7%
Agronegócio	23	21,3%
Atacado/Varejo	12	11,1%
Prestação de Serviços	15	13,9%
Faturamento (R\$/ano)	Qtde	%
0 - 50	25	23,1%
51 - 100	18	16,7%
100 - 200	11	10,2%
200 - 300	12	11,1%
> 300	42	38,9%
Tempo da empresa (anos)	Qtde	%
0 - 20	18	16,67%
21 - 40	42	38,89%
> 40	48	44,44%
Detentores das quotas/ações	Qtde	%
Uma única família	57	52,8%
Duas ou mais famílias	51	47,2%
Diretoria	Qtde	%
Exclusivamente por membros da(s) família(s) proprietária(a)	72	66,7%
Membros da(s) família(s) proprietária(a) e profissionais contratados.	36	33,3%
Gestores	Qtde	%
Membros da(s) família(s) proprietária(a) e profissionais contratados.	67	62,0%
100% por profissionais contratados do mercado.	41	38,0%
Funcionários Fixos	Qtde	%
0 - 100	26	24,1%
101 - 200	22	20,4%
201 - 300	17	15,7%
> 300	43	39,8%
Funcionários Terceirizados	Qtde	%
0 - 50	89	82,4%
> 50	19	17,6%

Fonte: Resultados da pesquisa

A tabela 2 apresenta o perfil das empresas onde trabalham os respondentes. A maior parte das empresas é do segmento industrial, representando 53,7% da amostra, seguido por agronegócios e prestação de serviços. Em relação ao faturamento, destaca-se que a maior parcela das empresas (38,9%) possui um faturamento anual superior a 300 milhões. Elevado percentual (44,44%) opera há mais de 40 anos e 38,89% entre 21 e 40 anos. No quesito propriedade, mais da metade (52,8%) delas pertence há uma única família, e a gestão também reflete essa característica familiar, com 66,7% da diretoria composta exclusivamente por membros da família proprietária.

4.2 Médias e desvios padrões dos indicadores de cada variável latente

Pela tabela 3 verifica-se que na "Dimensão Estrutural", as variáveis apresentam médias altas em especial a CSE1, CSE2 e CSE3 o que demonstram que as empresas incentivam relacionamentos entre colegas de trabalhos e equipes e busca por informações com especialistas. Na Dimensão Cognitiva, a média das variáveis em especial a CSG2, indica que além de forte incentivo ao trabalho em equipe, as organizações parecem ter uma cultura de suporte mútuo (CSG1) e resolução de problemas em grupos (CSG3). a Dimensão relacional, destaca-se a variável CSR1 que sugere que as relações pessoais fomentam um ambiente de trabalho de confiança (média de 4,898), enquanto a variável CSR2 aponta que as políticas da empresa são percebidas como promotoras de um ambiente amigável (média de 4,713). (Vide tabelas A, B, C e D nos Apêndices com análises secundárias envolvendo ANOVAS para cada um dessas variáveis demográficas e de controle).

Tabela 3 - Indicadores associados ao capital social

CAPITAL SOCIAL	Média	Desvio padrão
Dimensão Estrutural		
CSE1 - A empresa favorece os funcionários a estabelecerem entre si redes de contatos que os ajudem nas atividades profissionais.	4,843	1,129
CSE2 - A aquisição de informações importantes é facilitada pelas relações de trabalho entre os funcionários.	4,824	1,057

CSE3 - A empresa incentiva ou facilita o acesso a especialistas/consultores internos ou externos. O acesso a fontes de informações, tais como jornais e revistas especializadas, entidades de classe é incentivado pela empresa.	4,815	1,145
CSE4 - O acesso a fontes de informações, tais como jornais e revistas especializadas, entidades de classe é incentivado pela empresa.	4,500	1,286
CSE5 - A estrutura da empresa estimula a interação entre os funcionários, favorecendo a troca de informações.	4,750	1,231
CSE6 - A vida profissional dos funcionários é facilitada pela interdependência entre os trabalhos realizados por eles.	4,657	1,153
Dimensão Cognitiva		
CSG1 - Em momentos de turbulência, a troca de informações é incentivada pela liderança da empresa, visando o apoio mútuo no ambiente de trabalho.	5,000	0,995
CSG2 - O trabalho em equipe entre os funcionários é incentivado pela empresa.	5,130	1,006
CSG3 - Os processos de resolução de problemas são realizados em grupo na empresa.	4,806	1,188
Dimensão Relacional		
CSR1 - As relações pessoais dentro da empresa estimulam um ambiente de trabalho de confiança.	4,898	1,127
CSR2 - As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde as parcerias e a ajuda mútua são estimuladas.	4,713	1,208
CSR3 - Os funcionários se identificam com seus colegas de trabalho.	4,593	1,050
CSR4 - No geral, os funcionários se identificam com a empresa.	4,944	0,915
CSR5 - No geral, os funcionários consideram o ambiente de trabalho estimulante.	4,639	1,063
CSR6 - A empresa promove seus valores organizacionais de forma que possam ser claramente compreendidos por todos.	4,713	1,208

Fonte: Resultados da pesquisa

Pela tabela 4 nota-se que as médias (todas acima de 4) para as dimensões doação e coleta do compartilhamento do conhecimento que há uma cultura de compartilhamento do conhecimento nas empresas. A dimensão doação sugere que há uma tendência significativa de os funcionários comunicarem-se para adquirir e compartilhar novos

aprendizados, bem como para manter os colegas informados sobre o que estão fazendo o que contribui para a colaboração e o crescimento de grupo. Já as médias da dimensão conhecimento indicam que os funcionários agem com proatividade em busca conhecimento de seus colegas, indicando um ambiente onde a aprendizagem e a proatividade curiosidade são incentivadas.

Tabela 4 - Indicadores associados com o compartilhamento de conhecimento

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO	Média	Desvio padrão
Doação		
CCD1 - Nesta empresa as pessoas se comunicam com as outras para obter novos aprendizados.	4,528	1,106
CCD2 - Nesta empresa as pessoas compartilham seus conhecimentos com seus colegas.	4,546	0,921
CCD3 - Nesta empresa as pessoas consideram importante que seus colegas saibam o que elas estão fazendo.	4,398	1,102
CCD4 - Nesta empresa as pessoas comunicam aos demais colegas o que eles estão fazendo.	4,185	1,078
Coleta		
CCC1 - Nesta empresa as pessoas perguntam aos seus colegas quais tipos de conhecimentos eles precisam.	4,046	1,062
CCC2 - Nesta empresa as pessoas gostam de serem informadas sobre o que seus colegas conhecem.	4,148	1,229
CCC3 - Nesta empresa as pessoas perguntam aos seus colegas sobre suas habilidades quando precisam aprender algo.	4,139	1,172
CCC4 - Nesta empresa, quando uma pessoa possui conhecimento relevante e útil para a empresa, outras pessoas a questionam se ela pode ensiná-los.	4,278	1,167

Fonte: Resultados da pesquisa

Na tabela 5, para a dimensão aquisição da capacidade de absorção, as médias variam de 4,194 a 4,676, o que sugere que os funcionários geralmente veem a empresa como eficaz na aquisição de conhecimento externo. Já para a dimensão assimilação, as médias (todas acima de 4,6) das variáveis indicam que as empresas são ágeis para identificar mudanças no mercado de atuação. A tabela sobre a dimensão transformação na capacidade de absorção de uma empresa revela que os respondentes. As médias CAT1 e CAT5 se destacam com médias de 4,657 e 4,787 respectivamente. Por fim, as médias

das variáveis da dimensão exploração apontam que a empresa possui processos claros e uma forte orientação para a aplicação do conhecimento à medida que as maiores médias estão relacionadas ao atendimento ao cliente (CAE2), divisão de papéis e responsabilidades (CAE3) e nos cuidados para melhor aplicar o conhecimento (CAE4).

Tabela 5 - Indicadores associados com a capacidade de absorção

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO	Média	Desvio padrão
Aquisição		
CAA1 - Temos interações frequentes com outras pessoas do segmento em que atuamos para adquirir novos conhecimentos relacionados ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços ou melhoria de processos e práticas.	4,639	1,219
CAA2 - Os funcionários estão envolvidos em trabalhos multifuncionais.	4,565	1,016
CAA3 - Coletamos informações por meios informais (por exemplo, almoço ou reuniões sociais com clientes e fornecedores, parceiros comerciais e outras partes interessadas).	4,620	1,108
CAA4 - Facilmente nós estamos em contato com outras empresas e partes interessadas do setor.	4,676	1,167
CAA5 - Promovemos periodicamente, reuniões com clientes, fornecedores ou terceiros para adquirir novos conhecimentos sobre nossos negócios.	4,611	1,229
CAA6 - Nossa empresa, regularmente aborda terceiros fora do setor (como organizações profissionais) para coletar informações.	4,194	1,234
Assimilação		
CAS1 - Somos ágeis em reconhecer mudanças no ambiente (por exemplo, concorrência, regulamentação e demografia).	4,602	1,222
CAS2 - Somos capazes de identificar rapidamente novas oportunidades para atender às necessidades de nossos clientes.	4,750	1,095
CAS3 - Analisamos e interpretamos rapidamente as mudanças nas demandas do mercado.	4,722	1,109
Transformação		
CAT1 - Consideramos regularmente as consequências das mudanças nas demandas do mercado em termos de produtos/serviços.	4,657	1,112
CAT2 - Nossos funcionários registram e armazenam o conhecimento recém-adquirido para referência/uso futuro.	4,250	1,145

CAT3 - Reconhecemos rapidamente a utilidade do novo conhecimento externo ao conhecimento existente.	4,481	1,000
CAT4 - Com frequência, nossos funcionários compartilham experiências práticas uns com os outros.	4,361	1,054
CAT5 - Nós nos esforçamos ao máximo para incorporar no nosso negócio, novos conhecimentos adquiridos do ambiente externo.	4,787	0,938
CAT6 - As áreas desta empresa, se reúnem periodicamente para discutir os efeitos do desenvolvimento de produtos, processos ou inovações.	4,463	1,271
Explotação		
CAE1 - Nesta empresa, há uma clareza de como as atividades dentro e entre os departamentos devem ser realizadas.	4,352	1,263
CAE2 - Nesta empresa, o atendimento com as reclamações dos clientes são uma de nossas prioridades.	5,213	1,033
CAE3 - Nesta empresa existe uma clara divisão de papéis e responsabilidades.	4,722	1,126
CAE4 - Nesta empresa, constantemente consideramos como aplicar melhor o conhecimento.	4,694	0,990
CAE5 - Nesta empresa, com frequência, nós implementamos novos produtos ou novos processos.	4,685	1,073
CAE6 - Nossos empregados possuem uma linguagem comum associada com nossas práticas de inovação, associadas a gestão, processos, tecnologia ou mercados.	4,389	1,066

Fonte: Resultados da pesquisa

Pela tabela 6 verifica-se que, no geral, as médias das variáveis atribuídas a desempenho estão acima do ponto médio da escala (escala de 5 pontos). A PER1 com média de 4,056 indica que nos últimos 3 anos pela perspectiva do volume de vendas, o desempenho melhorou. Na mesma linha, houve um aumento no número de clientes (PER2).

Tabela 6 - Indicadores associados com o desempenho organizacional

DESEMPENHO	Média	Desvio padrão
Indicador de vendas		
PER1 - Desempenho nos últimos 3 anos [Volume de vendas]	4,056	0,841
PER2 - Desempenho nos últimos 3 anos [Número de clientes]	3,843	0,699
PER8 - Desempenho nos últimos 3 anos [Portfólio de produtos/serviços]	3,778	0,753
Indicador de qualidade		
PER3 - Desempenho nos últimos 3 anos [Reclamações de qualidade]	3,380	0,862
PER5 - Desempenho nos últimos 3 anos [Eficiência na produção de bens ou serviços]	3,694	0,729
Indicador financeiro		
PER4 - Desempenho nos últimos 3 anos [Lucro operacional]	3,787	1,024
PER6 - Desempenho nos últimos 3 anos [Capacidade de investimento]	3,694	0,859
PER7 - Desempenho nos últimos 3 anos [Endividamento]	3,343	1,161

Fonte: Resultados da pesquisa

4.3 Análise do modelo de equações estruturais (hipóteses)

Para o modelo de mensuração são analisadas a validade convergente, a validade discriminante e a confiabilidade. Para o modelo estrutural são analisados os coeficientes estruturais (tamanho e significância, efeitos diretos e indiretos, R^2 , R^2 ajustado, multicolinearidade, a importância relativa dos preditores e a validade de critério e nomológica.

Análise do modelo de mensuração

A tabela 7 apresenta a matriz de cargas cruzadas. Verifica-se que todas as cargas fatoriais foram maiores que 0,7 e as cargas cruzadas menores que as cargas fatoriais. Portanto, o modelo de mensuração revela validade convergente e discriminante. (Vide quadro 1 para identificar os parâmetros de referência).

Tabela 7 - Cargas cruzadas (cargas fatoriais)

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Desempenho
Compartilhamento do conhecimento										
1 - Coleta										
CCC1	0,937	0,847	0,568	0,533	0,572	0,703	0,598	0,66	0,721	0,170
CCC2	0,921	0,804	0,509	0,456	0,530	0,635	0,531	0,596	0,646	0,160
CCC3	0,945	0,847	0,544	0,536	0,597	0,694	0,621	0,653	0,743	0,128
CCC4	0,892	0,765	0,501	0,481	0,572	0,686	0,597	0,623	0,664	0,119
2 - Doação										
CCD1	0,757	0,888	0,552	0,567	0,641	0,675	0,660	0,722	0,773	0,124
CCD2	0,759	0,881	0,468	0,515	0,582	0,631	0,590	0,574	0,685	0,168
CCD3	0,840	0,927	0,539	0,520	0,596	0,659	0,597	0,652	0,753	0,164
CCD4	0,821	0,904	0,562	0,614	0,691	0,727	0,691	0,683	0,729	0,183
Capacidade de absorção										
3 - Aquisição										
CAA1	0,503	0,472	0,728	0,371	0,298	0,478	0,248	0,391	0,502	0,131
CAA2	0,547	0,541	0,678	0,455	0,526	0,571	0,468	0,565	0,534	0,136
CAA3	0,304	0,357	0,793	0,472	0,367	0,443	0,205	0,383	0,352	0,349
CAA4	0,483	0,488	0,850	0,484	0,463	0,518	0,343	0,491	0,485	0,278
CAA5	0,453	0,479	0,815	0,522	0,606	0,531	0,448	0,550	0,516	0,236
CAA6	0,367	0,387	0,754	0,559	0,504	0,570	0,428	0,522	0,452	0,185
4 - Assimilação										
CAS1	0,528	0,603	0,665	0,945	0,744	0,796	0,643	0,693	0,583	0,344
CAS2	0,534	0,618	0,558	0,957	0,778	0,805	0,658	0,719	0,573	0,378
CAS3	0,480	0,525	0,548	0,940	0,692	0,762	0,556	0,641	0,511	0,390
5 - Exploração										
CAE1	0,654	0,715	0,602	0,703	0,922	0,781	0,766	0,780	0,708	0,219
CAE2	0,397	0,465	0,437	0,566	0,774	0,574	0,472	0,492	0,459	0,247

CAE3	0,524	0,610	0,530	0,747	0,899	0,742	0,741	0,703	0,615	0,248
CAE5	0,487	0,519	0,431	0,680	0,711	0,693	0,551	0,578	0,524	0,306
CAE6	0,683	0,642	0,586	0,688	0,706	0,804	0,713	0,731	0,718	0,286

6 - Transformação

CAT1	0,504	0,562	0,595	0,880	0,707	0,841	0,603	0,646	0,502	0,411
CAT2	0,696	0,668	0,578	0,619	0,631	0,845	0,575	0,644	0,612	0,234
CAT3	0,643	0,653	0,672	0,752	0,706	0,896	0,598	0,635	0,555	0,391
CAT4	0,677	0,676	0,580	0,604	0,645	0,836	0,586	0,630	0,602	0,135
CAT5	0,541	0,565	0,466	0,665	0,662	0,820	0,505	0,475	0,423	0,251
CAT6	0,609	0,606	0,455	0,592	0,694	0,731	0,620	0,627	0,540	0,189

Capital social

7 - Cognitivo

CSG1	0,559	0,635	0,443	0,648	0,724	0,669	0,907	0,733	0,689	0,133
CSG2	0,636	0,671	0,406	0,577	0,695	0,628	0,908	0,776	0,674	0,269
CSG3	0,525	0,602	0,429	0,550	0,677	0,600	0,894	0,784	0,673	0,145

8 - Estrutural

CSE1	0,429	0,508	0,648	0,645	0,612	0,626	0,631	0,789	0,590	0,257
CSE2	0,597	0,606	0,479	0,636	0,713	0,650	0,772	0,880	0,662	0,201
CSE3	0,532	0,551	0,480	0,562	0,573	0,549	0,666	0,844	0,682	0,182
CSE4	0,585	0,588	0,488	0,557	0,616	0,611	0,678	0,837	0,683	0,169
CSE5	0,691	0,771	0,589	0,630	0,712	0,673	0,761	0,876	0,759	0,319
CSE6	0,631	0,673	0,555	0,652	0,688	0,632	0,787	0,859	0,724	0,213

9 - Relacional

CSR1	0,573	0,671	0,438	0,490	0,578	0,526	0,660	0,689	0,855	0,087
CSR2	0,711	0,770	0,623	0,596	0,677	0,645	0,752	0,747	0,892	0,251
CSR3	0,679	0,738	0,595	0,535	0,607	0,607	0,719	0,742	0,878	0,154
CSR4	0,651	0,642	0,484	0,382	0,502	0,462	0,581	0,673	0,878	0,077
CSR5	0,710	0,740	0,503	0,466	0,579	0,536	0,604	0,700	0,898	0,182
CSR6	0,613	0,718	0,583	0,607	0,696	0,623	0,620	0,682	0,846	0,303

Desempenho organizacional

PER1	0,097	0,106	0,182	0,276	0,159	0,181	0,207	0,241	0,173	0,796
PER2	0,208	0,240	0,345	0,408	0,323	0,361	0,226	0,305	0,241	0,859
PER4	0,009	0,044	0,139	0,178	0,074	0,132	0,093	0,112	0,122	0,764
PER5	0,087	0,079	0,138	0,275	0,186	0,256	0,074	0,108	0,060	0,746

A tabela 8 apresenta os resultados da validade convergente, discriminante e confiabilidade para as variáveis latentes de primeira e de segunda ordem. As raízes quadradas das AVE's são maiores que as correlações entre as variáveis latentes atendendo ao critério de validade discriminante. Com exceção do f^2 para o desempenho, todos demais foram considerados muito altos (Cohen, 1988a; Fornell & Larcker, 1981; HAIR et al, 2005).

Tabela 8 - Matriz de correlação

VARIÁVEIS LATENTES DE PRIMEIRA ORDEM										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1 - Coleta	0,924									
2 - Doação	0,884	0,900								
3 - Aquisição	0,574	0,590	0,772							
4 - Assimilação	0,544	0,615	0,624	0,947						
5 - Exploração	0,615	0,697	0,608	0,78	0,867					
6 - Transformação	0,735	0,748	0,676	0,832	0,813	0,829				
7 - CS Cognitivo	0,635	0,705	0,472	0,655	0,774	0,700	0,903			
8 - CS Estrutural	0,685	0,731	0,635	0,723	0,771	0,735	0,846	0,848		
9 - CS Relacional	0,751	0,816	0,616	0,587	0,694	0,649	0,752	0,808	0,875	
10 - Desempenho	0,150	0,172	0,279	0,383	0,263	0,321	0,201	0,261	0,200	0,796
AVE (>0,5)	0,853	0,810	0,596	0,898	0,752	0,688	0,815	0,719	0,765	0,628
Confiabilidade Composta (>0,7)	0,944	0,923	0,866	0,944	0,855	0,912	0,887	0,924	0,939	0,897
R ² Ajustado	0,943	0,940	0,644	0,806	0,786	0,905	0,808	0,906	0,873	0,119
f^2	16,66	15,81	1,83	4,19	3,70	9,65	4,26	9,76	6,96	0,00
VARIÁVEIS LATENTES DE SEGUNDA ORDEM										
	Capacidade de absorção	Capital social	Compartilhamento do conhecimento							
Capacidade de absorção	0,887									
Capital social	0,816	0,930								
Compartilhamento do conhecimento	0,756	0,806	0,970							
AVE	0,787	0,863	0,942							
Confiabilidade composta	0,936	0,950	0,970							
R ²	0,572	----	0,651							
$f^2 >$ Desempenho	0,089	0,008	0,020							

Análise do modelo estrutural

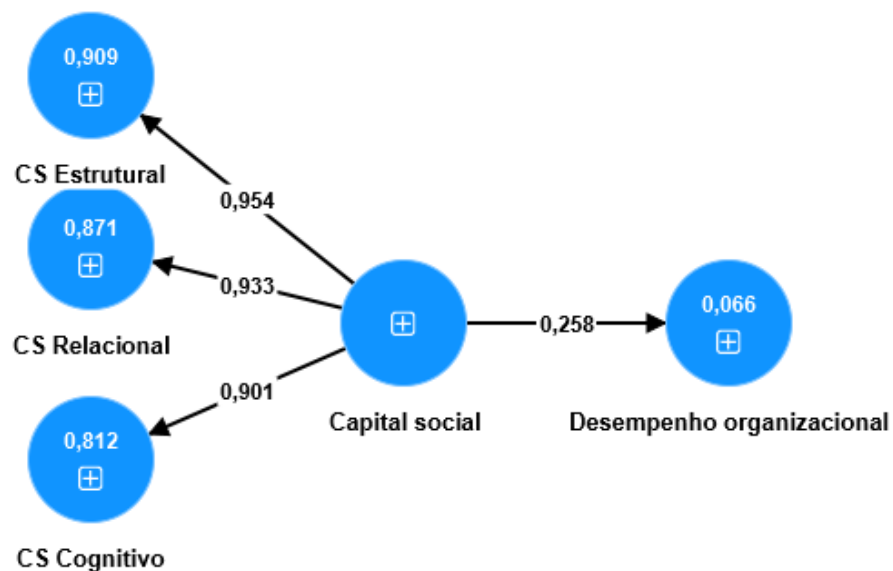
Os resultados da análise do modelo estrutural envolvendo o tamanho e o efeito dos coeficientes estruturais, os efeitos diretos, indiretos e totais, o R2 e R2 ajustado, a multicolinearidade, a importância relativa dos preditores, a validade de critério e nomológica são apresentados após a análise de cada hipótese e a apresentação do modelo final, sintetizados na tabela 9.

Análises das hipóteses

Na sequência serão apresentadas análises individuais de cada uma das hipóteses deste estudo.

4.3.1 Hipótese 1 – O capital social provoca efeitos diretos positivos no desempenho das empresas familiares

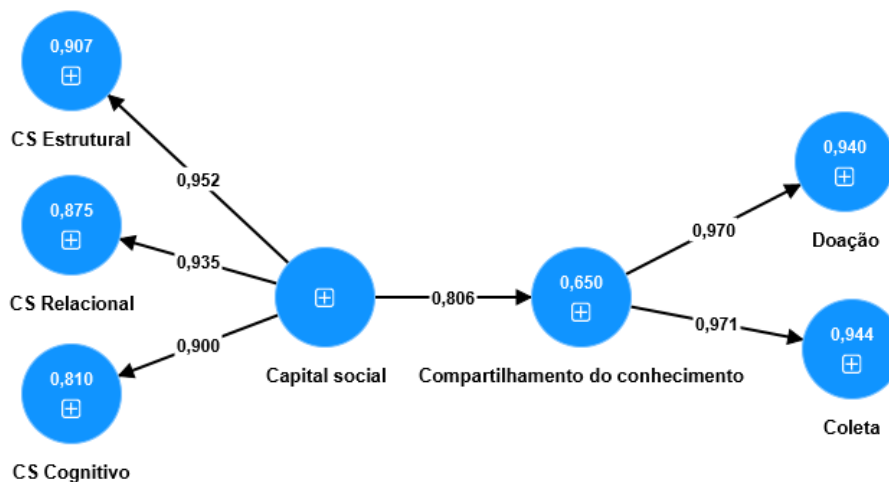
Figura 13 - Relação entre capital social e desempenho organizacional



Pela figura 13 pode se verificar que a explicação do desempenho pelo capital social é de apenas 6,6%. Além de muito baixo, não foi considerado significativo ao nível de 5%. (p-value = 0,123).

4.3.2 Hipótese 2 – O capital social provoca efeitos diretos positivos no compartilhamento do conhecimento

Figura 14 - Relação entre capital social e compartilhamento do conhecimento

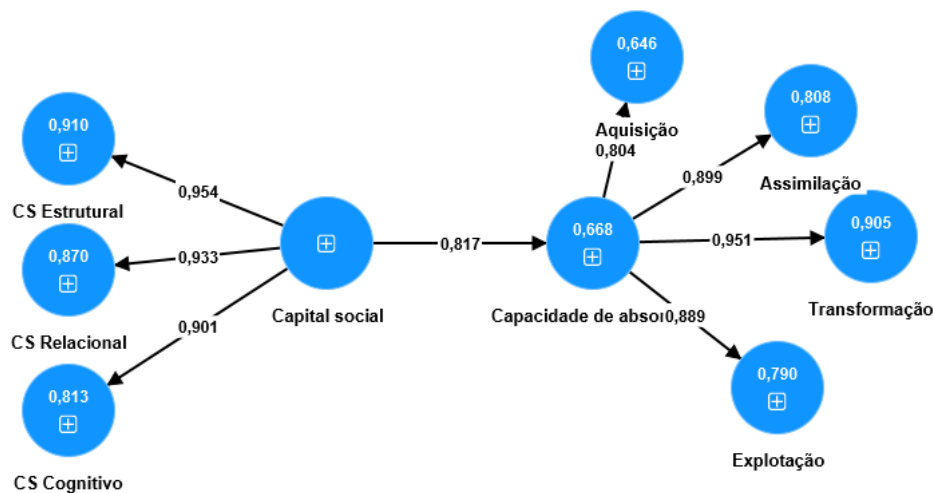


Pela figura 14 pode se verificar que o capital social explica 65,0% do compartilhamento do conhecimento ($p\text{-value} = 0,000$), confirmando-se a hipótese 2.

4.3.3 Hipótese 3 - O capital social provoca efeitos diretos positivos na capacidade de absorção.

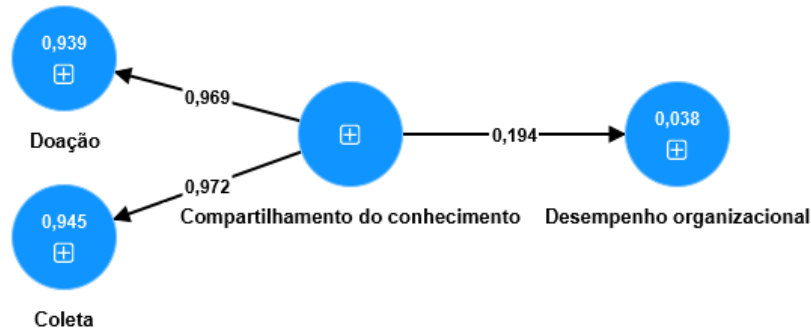
Pela figura 15 é possível verificar que o capital social explica 66,8% da capacidade de absorção ($p\text{-value} = 0,000$), confirmando a hipótese 3.

Figura 15 - Relação entre capital social e capacidade de absorção



4.3.4 Hipótese 4 - O compartilhamento do conhecimento provoca efeitos diretos positivos no desempenho.

Figura 16 - Relação entre capital social e desempenho organizacional

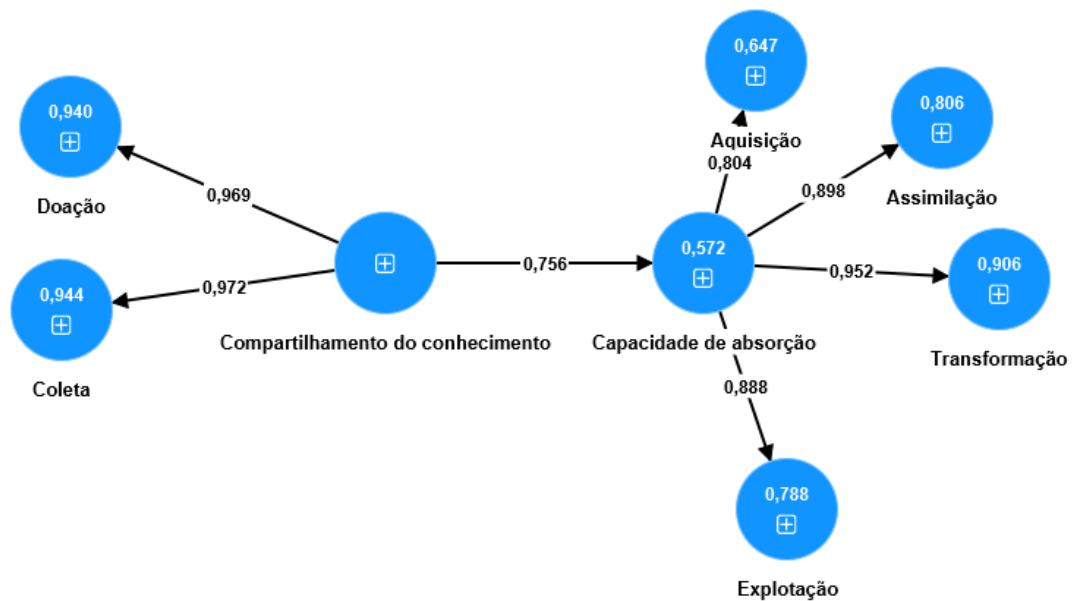


Pela figura 16 verifica-se que o compartilhamento do conhecimento não explica o desempenho organizacional (p-value = 0,390).

4.3.5 Hipótese 5 - O compartilhamento do conhecimento provoca efeitos diretos positivos na capacidade de absorção.

Pela figura 17 identifica-se que o compartilhamento do conhecimento explica 57,2% da capacidade de absorção (p-value = 0,000), confirmando a hipótese 5.

Figura 17 - Relação entre compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção



4.3.6 Hipótese 6 - A capacidade de absorção provoca efeitos diretos positivos no desempenho organizacional.

É possível identificar na figura 18 que a capacidade de absorção explica 12,8% do desempenho organizacional (p-value= 0,003).

Figura 18 - Relação entre capacidade de absorção e desempenho organizacional

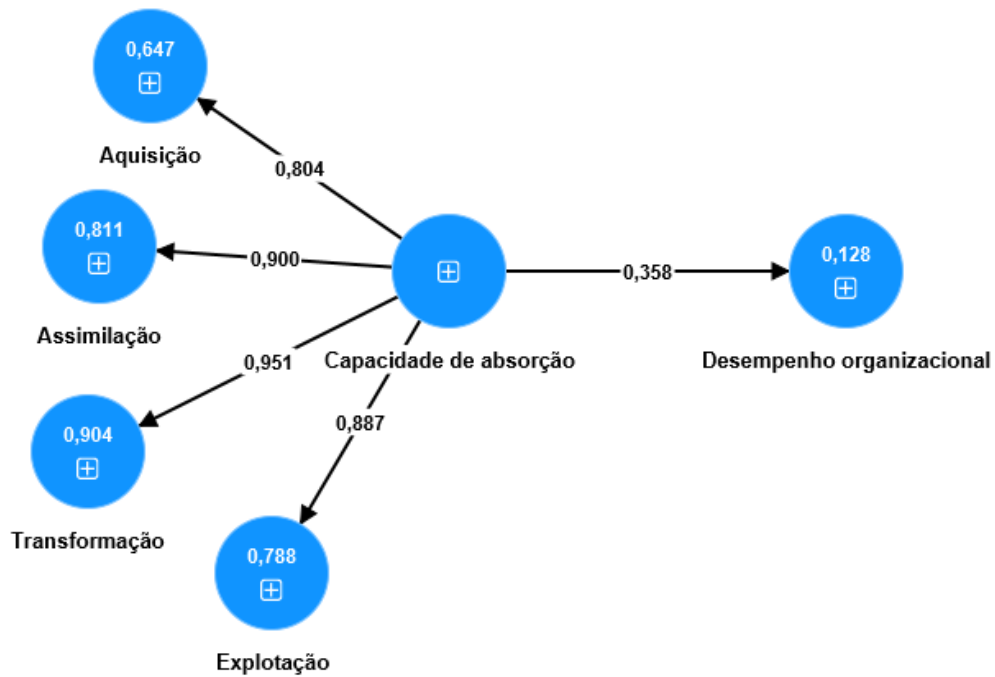
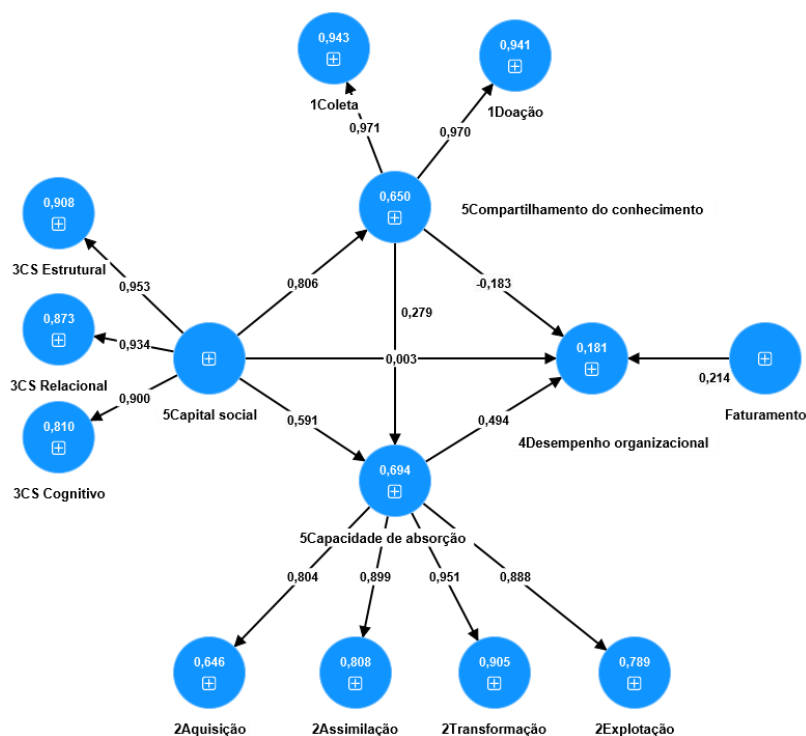


Figura 19 - Modelo final com a incorporação do faturamento no modelo.



Pela figura 19 verifica-se que, com exceção do coeficiente estrutural entre o capital social e o desempenho organizacional, todos os demais coeficientes são significantes ao nível de 5%, conforme já tinha identificado nas relações diretas entre essas variáveis latentes. A relação entre o capital social e a capacidade absorção ao ser mediada pelo compartilhamento do conhecimento sofre uma redução no coeficiente estrutural, revelando que a mediação é parcial. Era 0,817 e passou para 0,591. No entanto, a explicação da capacidade de absorção devido ao efeito mediador sofre pouca alteração. Sem a mediação a explicação era 66,8% e com a mediação passa para 69,4%. A relação entre o capital social e o desempenho organizacional sendo mediado pela capacidade de absorção, nota-se que, como já tinha sido observado na relação direta entre o capital social e o desempenho organizacional, o coeficiente estrutural torna-se negativo e não significativo ($p\text{-value} = 0,518$).

Variáveis de controle

As quatro variáveis de controle, gestão, faturamento, setor e o tipo de acionista foram incorporadas no modelo visando identificar os seus efeitos nas variáveis endógenas (capacidade de absorção, no compartilhamento do conhecimento e no desempenho

organizacional). Verificou que apenas o faturamento foi considerado significativo ao nível de 5% e apenas ao se relacionar com o desempenho. Destaca-se que se essa variável de controle não fizesse parte do modelo, o desempenho seria explicado em apenas 14,5%. Ao inseri-la no modelo, o coeficiente de explicação ficou em 18,1%. Portanto, um aumento de 24,8% na explicação final do desempenho.

A figura 20 apresenta os p-values relativos ao modelo final, após a utilização do *bootstrapping* com 5.000 reamostras.

Figura 20 - Bootstrapping com 5000 reamostras



A tabela 9 apresenta a síntese dos resultados.

Tabela 9 - Síntese dos resultados

HIPÓTESES	Efeito direto	p-value	Significância
H ₁ – Capital social > Desempenho	0,003	0,989	Não suportada
H ₂ – Capital social > Compartilhamento	0,806	0,000	Suportada
H ₃ – Capital social > ACAP	0,591	0,000	Suportada
H ₄ – Compartilhamento > Desempenho	-0,193	0,219	Não suportada
H ₅ – Compartilhamento > ACAP	0,279	0,004	Suportada
H ₆ – ACAP > Desempenho	0,494	0,010	Suportada
	Efeitos indiretos		
CS > KS > DES	-0,147	0,806 x (-0,183)	
CS > KS > ACAP > DES	0,111	0,806 x 0,279 x 0,494	
CS > ACAP > DES	0,292	0,591 x 0,494	
Efeitos totais			
CS > DES	0,259	(0,806 x 0,279 x 0,494) +(0,806 x (-0,183) + (0,591 x 0,494)	
CS > ACAP	0,816	0,806 x 0,279 + 0,591	
KS > ACAP	0,279	0,279	
CS > KS	0,806	0,806	
FATURAMENTO > DO	0,214	0,214	
Multicolinearidade			
Capital social (CS) x Compartilhamento do conhecimento (KS)			1,000
Compartilhamento do conhecimento x Capacidade de absorção (ACAP)			2,859
Capital social x Capacidade de absorção			2,859
	Capacidade de absorção	Capital social	Compartilhamento do conhecimento
f ² > Desempenho	0,089	0,008	0,020
R ² - (R ² Ajustado)	0,694 (0,688)	Desempenho 0,181 (0,150)	0,650 (0,647)

Pela tabela 9 identificam-se os coeficientes estruturais e suas respectivas significâncias, além dos efeitos diretos, indiretos e totais. A colinearidade (VIF) ficou abaixo do limite de 10, indicando que as variáveis exógenas não provocaram efeitos colineares. Nota-se que o valor de f² que representa o efeito da exclusão de uma variável exógena do modelo apresentou valores muito baixos, destacando-se que a exclusão da capacidade de absorção do modelo, é a variável que mais reduziria o valor do coeficiente de explicação do desempenho (R²).

5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este trabalho procurou identificar se o capital social, o compartilhamento do conhecimento e a capacidade de absorção afetam positivamente (isoladamente ou conjuntamente) o desempenho das empresas familiares. Das seis hipóteses testadas neste trabalho, duas não foram suportadas (H_1 e H_4).

A análise das hipóteses revelou uma relação significativa entre várias dimensões do capital social, compartilhamento do conhecimento (KS), capacidade de absorção (ACAP) e o desempenho das empresas familiares. De seis hipóteses testadas, quatro foram confirmadas, evidenciando a complexidade e a interdependência dessas variáveis no contexto das empresas familiares.

A H_1 que propunha que o capital social provoca efeitos positivos no desempenho, não se confirmou. A relação entre capital social e desempenho pode ser mais complexa do que o modelo proposto neste estudo. Podem existir outras variáveis não consideradas e que influenciam essa relação. Por exemplo, a governança corporativa ou o ambiente competitivo podem atuar como fatores intermediários.

Esse achado corrobora com Ozgun et al. (2022) que indicam que a relação capital social e desempenho depende de variáveis mediadoras como o capital intelectual e Chuang et al. (2016) que sugerem que o capital social, facilita a aprendizagem coletiva e melhora a capacidade de absorção das empresas, mas que o capital social não afeta diretamente o desempenho, mas opera por meio da mediação do capital social e da capacidade de absorção.

As hipóteses H_2 e H_3 , foram suportadas indicando que o capital social exerce uma influência significativa tanto no compartilhamento do conhecimento quanto na ACAP.

Essa relação entre capital social e KS está em linha com resultados encontrados por Chang & Chuang (2011), Wu & Lee (2016) e Herrero (2018). Uma explicação para esta alta correlação pode residir no tempo de permanência dos colaboradores. Neste estudo, 65,7% dos respondentes atuam na empresa há mais de 10 anos. O tempo de trabalho na empresa, pode propiciar construção de redes e de confiança mais robustas (Mäkelä & Brewster, 2009). Esse tempo de empresa, pode (i) aumentar a confiança mútua entre os funcionários, incentivando-os a compartilhar ideias e informações; (ii) gerar sentimento de pertencimento e identificação com a empresa ou equipe melhorando o compartilhamento.

A relação entre capital social e a capacidade de absorção confirmada pela H₃ também sugere que o capital social pode ser uma variável predecessora do ACAP corroborando com Hughes et al. (2014), Liao et al. (2016), bem como Castro & Cepeda (2016) que sugeriram que tanto o capital social do tipo *bonding*, como o capital social do tipo *bridging* são potenciais influenciadores da capacidade de absorção.

O capital social aparenta ser um importante construto precedente da capacidade de absorção, à medida que pode promover a incorporação em redes de relacionamento, fomentar a confiança e o compartilhamento de conhecimento. Isso, permite às empresas reconhecer, assimilar, transformar e explorar conhecimento de forma mais eficaz (Chuang et al., 2016).

Isso destaca que priorizar o desenvolvimento e o aprimoramento das relações entre os colaboradores pode potencializar o capital social da organização e incrementar a sua capacidade de absorção, fazendo com que o capital social possa ser um catalisador vital para o desenvolvimento e inovação organizacional.

No contexto estudado o compartilhamento do conhecimento mostrou influenciar significativamente a capacidade de absorção (H₅) apresentando coeficiente estrutural de 0,756. Este achado sugere que essas variáveis são interdependentes conforme apontado por Balle et al. (2020) e pode sugerir também no ambiente em que esse estudo ocorreu, que o compartilhamento do conhecimento facilita a disponibilização de informações tanto para indivíduos quanto para equipes, enquanto a capacidade de absorção desempenha o papel de identificar o valor do conhecimento e sua aplicação efetiva (Curado et al., 2017).

No entanto, a hipótese H₄ não foi suportada. O resultado deste trabalho não identificou relação positiva entre o do compartilhamento do conhecimento e desempenho. Acreditamos que o efeito do compartilhamento do conhecimento no desempenho é indireto, corroborando com os achados de Gede & Rihayana (2019) que apontam que sozinho o compartilhamento não afeta o desempenho, dependendo da capacidade de absorção para absorver o conhecimento para que este influencie a vantagem organizacional. Esse entendimento é reforçado por Zhao et al. (2020) que sugerem que o por mais que o compartilhamento do conhecimento seja intenso, ele se dá no nível de funcionários, cabendo à empresa realizar uma seleção do conhecimento por meio da capacidade de absorção

A rejeição dessa hipótese aponta para a necessidade de um exame mais aprofundado das estruturas de governança, das dinâmicas familiares e dos processos de gestão do conhecimento nas empresas familiares, possivelmente sugerindo um modelo de influência mais complexo do que o inicialmente proposto.

A H6 foi suportada indicando que a capacidade de absorção afeta direta e positivamente o desempenho das empresas familiares. Esse resultado corrobora com pesquisas anteriores que apontam que a capacidade de absorção, permitir que as empresas recebam e façam uso do conhecimento, podendo alcançar um desempenho melhor (Kostopoulos et al., 2011).

Isso reforça que a capacidade de absorção deve ser trabalhada nas empresas familiares como uma ferramenta não apenas com viés de aquisição de conhecimento, mas principalmente como aplicação e exploração do conhecimento (Shaquer A. Zahra & George, 2002)

A consistência desses resultados sublinha a importância de considerar a sequência de efeitos e as relações interconectadas entre as variáveis estudadas. Em última análise, estes achados oferecem contribuições valiosas para a teoria e prática, destacando a importância de uma abordagem integrada para fomentar o capital social e as capacidades de gestão do conhecimento, a fim de impulsionar a inovação e o desempenho nas empresas familiares.

6. CONTRIBUIÇÕES, LIMITAÇÕES E ESTUDOS FUTUROS

Este estudo procurou avaliar os efeitos diretos da relação entre o capital social, o compartilhamento do conhecimento e a capacidade de absorção no desempenho das empresas familiares, bem como os efeitos das relações entre as variáveis capital social, compartilhamento do conhecimento e capacidade e absorção.

Das 6 hipóteses formuladas e testadas, duas não se confirmaram, sugerindo que o capital social e o compartilhamento do conhecimento dependem da capacidade de absorção para produzirem efeitos no desempenho dessas organizações.

Os achados deste estudo contribuem para o ambiente acadêmico dada a importância das empresas familiares na economia mundial e a necessidade de serem melhor entendidas. Os resultados deste trabalho podem contribuir com estudos futuros na linha de gestão do conhecimento dentro do contexto dessas empresas.

No aspecto prático e gerencial, pode permitir que as organizações entendam a importância do tripé capital social, compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção e seus reflexos no desempenho, possibilitando o uso mais eficiente dos recursos humanos e aprimorando as suas práticas gerenciais.

A questão econômica também se mostra relevante à medida que o conhecimento do impacto dos construtos aqui estudados, associados com melhores práticas gerenciais, poderão promover competitividade e vantagem econômica para as empresas. E por fim, no âmbito social, pode alavancar maior conhecimento à essas empresas aumentando as chances de vantagem competitiva e, portanto, sustentabilidade, o que afeta positivamente na manutenção e geração de empregos.

Apesar das contribuições que este trabalho oferece, os achados estão sujeitos a algumas limitações. É importante destacar que o tamanho da amostra pode não representar a realidade do universo das empresas familiares. Também é preciso considerar que as escalas adotadas em especial a escala para mensurar desempenho pode não contemplar todos os indicadores relacionados à desempenho.

Futuros estudos, poderão inserir outras variáveis que possam trazer maior explicação entre capital social e desempenho, bem como compartilhamento do conhecimento e desempenho.

REFERÊNCIAS

- Abdelwhab Ali, A., Panneer selvam, D. D. D., Paris, L., & Gunasekaran, A. (2019). Key factors influencing knowledge sharing practices and its relationship with organizational performance within the oil and gas industry. *Journal of Knowledge Management*, 23(9), 1806–1837. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2018-0394>
- Acquaah, M., & Amoako-Gyampah, Kwasi; Nyath, N. Q. (2014). *Measuring and Valuing Social Capital*. Network for Business Sustainability South Africa.
- Adler, P. S., & Kwon, S. (2002). Social Capital: prospects for a new concept. *The Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Aguiar, A. B., & Frezatti, F. (2014). Uso de medidas não financeiras de desempenho, estratégica e orientação temporal de gestores das “Melhores Empresas para Você Trabalhar.” *Revista Eletrônica de Administração*, 77(1), 114–139.
- Akram, M. U., Ghosh, K., & Joseph, R. P. (2020). External knowledge sourcing and innovation in family firms: How and why absorptive capacity and family social capital matter. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 51(3), 438–460. <https://doi.org/10.1108/VJKMS-09-2019-0143>
- Alves, C. A., & Gama, A. P. M. (2020). A performance das empresas familiares: uma perspectiva da influência da família. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 22(1), 163–182. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v22i1.4040>
- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms: How familiness affects potential and realized absorptive capacity. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73–89. <https://doi.org/10.1108/JFBM-05-2014-0012>
- Andrews, R. (2010). Organizational social capital, structure and performance. *Human Relations*, 63(5), 583–608. <https://doi.org/10.1177/0018726709342931>
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169. <https://doi.org/10.1006/obhd.2000.2893>
- Balle, A. R., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2020). Knowledge sharing and absorptive capacity: interdependency and complementarity. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1943–1964. <https://doi.org/10.1108/JKM-12-2019-0686>
- Boyd, B., & Hollensen, S. (2012). Strategic management of a family-owned airline: Analysing the absorptive capacity of Cimber Sterling Group A/S. *Journal of Family Business Strategy*, 3(2), 70–78. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2012.03.003>
- Bressan, A. A., Schiehl, E., Procianoy, J. L., & Castro, L. R. K. de. (2019). Perspectivas da pesquisa em governança de empresas familiares no Brasil. *Revista de Administração Contemporânea*, 23(6), 696–702. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2019190331>
- Cabrera, E. F., & Cabrera, A. (2005). Fostering knowledge sharing through people management practices. *International Journal of Human Resource Management*, 16(5), 720–735. <https://doi.org/10.1080/09585190500083020>
- Carr, J. C., Cole, M. S., Ring, J. K., & Blettner, D. P. (2011). A measure of variations in internal social capital among family firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 35(6), 1207–1227. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00499.x>
- Cassep-Borges, V.; Balbinotti, M. A. A.; Teodoro, M. L. M. (2010). *Tradução e validação de conteúdo: Uma proposta para a adaptação de instrumentos*. In L. Pasquali, *Instrumentação psicológica: Fundamentos e práticas*. Artmed.
- Castro, I., & Cepeda, G. (2016). Social capital, absorptive capacity and entrepreneurial behaviour in an international context. *European Journal of International Management*, 10(4), 479–495. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2016.077426>

- Chang, H. H., & Chuang, S. S. (2011). Social capital and individual motivations on knowledge sharing: Participant involvement as a moderator. *Information and Management*, 48(1), 9–18. <https://doi.org/10.1016/j.im.2010.11.001>
- Chaudhary, S., & Batra, S. (2018). Absorptive capacity and small family firm performance: exploring the mediation processes. *Journal of Knowledge Management*, 22(6), 1201–1216. <https://doi.org/10.1108/JKM-01-2017-0047>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family-centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 36(2), 267–293. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2010.00407.x>
- Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Zahra, S. A. (2003). Creating wealth in family firms through managing resources: Comments and extensions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 359–365.
- Chrisman, J. J., Chua, J., & Sharma, P. (2003). Current trends and future directions in family business management studies: Toward a theory of the family firm. *Coleman White Paper Series*, 4(1), 1–63.
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., De Massis, A., & Wang, H. (2018). Reflections on family firm goals and the assessment of performance. *Journal of Family Business Strategy*, 9(2), 107–113. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2018.02.001>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19–39. <https://doi.org/10.1177/104225879902300402>
- Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Steier, L. P. (2003). Extending the theoretical horizons of family business research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 331–338.
- Chuang, M. Y., Chen, C. J., & Lin, M. J. J. (2016). The impact of social capital on competitive advantage: The mediating effects of collective learning and absorptive capacity. *Management Decision*, 54(6), 1443–1463. <https://doi.org/10.1108/MD-11-2015-0485>
- Cohen, J. (1988a). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
- Cohen, J. (1988b). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed.). LAWRENCE ERLBAUM ASSOCIATES.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990a). Absorptive Capacity : A New Perspective on Learning and Innovation Author (s): Wesley M . Cohen and Daniel A . Levinthal Source : Administrative Science Quarterly , Vol . 35 , No . 1 , Special Issue : Technology , Organizations , and Innovation (Mar .. 8/*Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990b). Absorptive Capacity: A New Perspective on Learning and Innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Coleman, J. S. (1988a). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120.
- Coleman, J. S. (1988b). Social Capital in the Creation of Human Capital Author (s): James S . Coleman Source : American Journal of Sociology , Vol . 94 , Supplement : Organizations and Institutions : Sociological and Economic Approaches to the Analysis of Social Structure Publ. *American Journal of Sociology*, 94(1988), S95–S120.
- Colli, A. (2012). Contextualizing performances of family firms: The perspective of business history. *Family Business Review*, 25(3), 243–257. <https://doi.org/10.1177/0894486511426872>

- Collins, C. J., & Smith, K. G. (2006). Knowledge exchange and combination: The role of human resource practices in the performance of high-technology firms. *Academy of Management Journal*, 49(3), 544–560. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2006.21794671>
- Cummings, J. N. (2004). Work groups, structural diversity, and knowledge sharing in a global organization. *Management Science*, 50(3), 352–364. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1030.0134>
- Curado, C., Oliveira, M., Maçada, A. C. G., & Nodari, F. (2017). Teams' innovation: getting there through knowledge sharing and absorptive capacity. *Knowledge Management Research & Practice*, 15(1), 45–53. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2015.8>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Ashton, T., & Evangelopoulos, N. (2021). Family firm heterogeneity: a definition, common themes, scholarly progress, and directions forward. *Family Business Review*, 34(3), 296–322. <https://doi.org/10.1177/08944865211008350>
- Daspit, J. J., Chrisman, J. J., Sharma, P., Pearson, A. W., Daspit, J. J., Chrisman, J. J., & Pearson, A. W. (2021). A strategic management perspective of the family firm: Past trends, new insights and future directions. *Journal of Managerial Issues*, 29(1), 6–29.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working Knowledge: How Organizations Manage What They Know. In *Harvard Business School Press*.
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014). The Temporal Evolution of Proactiveness in Family Firms: The Horizontal S-Curve Hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35–50. <https://doi.org/10.1177/0894486513506114>
- De Massis, A., Frattini, F., Majocchi, A., & Piscitello, L. (2018). Family firms in the global economy: Toward a deeper understanding of internationalization determinants, processes, and outcomes. *Global Strategy Journal*, 8(1), 3–21. <https://doi.org/10.1002/gsj.1199>
- Dijk, A. van, Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 327–343.
- Durst, S., & Edvardsson, I. R. (2012). Knowledge management in SMEs: A literature review. *Journal of Knowledge Management*, 16(6), 879–903. <https://doi.org/10.1108/13673271211276173>
- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: The Toyota case. *Strategic Management Journal*, 21(3), 345–367. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(200003\)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(200003)21:3<345::AID-SMJ96>3.0.CO;2-N)
- Dyer Jr, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416.
- Dyer, W. G. (2018). Are family firms really better? Reexamining “Examining the ‘family effect’ on firm performance.” *Family Business Review*, 31(2), 240–248. <https://doi.org/10.1177/0894486518776516>
- European Commission. (2015). *Overview of Family Business Relevant Issues* (Issue 30).
- Fandiño, A. M., Marques, C. M. V. A., Menezes, R. M. P. de, & Bentes, S. M. R. (2015). Organizational Social Capital Scale Based On Nahapiet and Ghosal Model: Development and Validation. *Review of Contemporary Business Research*, 4(2), 25–38. <https://doi.org/10.15640/rcbr.v4n2a3>
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A.-G., & Buchner, A. (2007). G*Power 3: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical

- sciences. *Behavior Research Methods*, 2(39), 175–191.
- Fernhaber, S. A., & Patel, P. C. (2012). How do young irms manage product portfolio complexity? The role of absorptive capacity and ambidexterity. *Strategic Management Journal*, 33(13), 1516–1539. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Ferreira, G. C., & Ferreira, J. J. M. (2017). Absorptive capacity: An analysis in the context of Brazilian family firms. *Revista de Administracao Mackenzie*, 18(1), 174–204. <https://doi.org/10.1590/1678-69712017/administracao.v18n1p174-204>
- Ferreras-Méndez, J. L., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2019). Export performance in SMEs: The importance of external knowledge search strategies and absorptive capacity. *Management International Review*, 59(3), 413–437. <https://doi.org/10.1007/s11575-019-00379-6>
- Ferreras-Méndez, J. L., Newell, S., Fernández-Mesa, A., & Alegre, J. (2015). Depth and breadth of external knowledge search and performance: The mediating role of absorptive capacity. *Industrial Marketing Management*, 47, 86–97. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2015.02.038>
- Flatten, Tessa C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: Scale development and validation. *European Management Journal*, 29(2), 98–116. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2010.11.002>
- Flatten, Tessa Christina, Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance in SMEs: The mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8(3), 137–152. <https://doi.org/10.1111/j.1740-4762.2011.01015.x>
- Fornell, C., & Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, pp.39-50.
- Frezatti, F., Bido, D., Mucci, D. M., & Beck, F. (2017). Estágios do ciclo de vida e perfil de empresas familiares brasileiras. *Revista de Administração de Empresas*, 57(6), 601–619.
- Ganguly, A., Talukdar, A., & Chatterjee, D. (2019). Evaluating the role of social capital, tacit knowledge sharing, knowledge quality and reciprocity in determining innovation capability of an organization. In *Journal of Knowledge Management* (Vol. 23, Issue 6). <https://doi.org/10.1108/JKM-03-2018-0190>
- Gede, R. I., & Rihayana, I. G. (2019). Creative innovation through knowledge sharing and absorptive capacity. *Polish Journal of Management Studies*, 19(1), 338–352. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.19.1.26>
- Ghahtarani, A., Sheikhmohammady, M., & Rostami, M. (2020). The impact of social capital and social interaction on customers' purchase intention, considering knowledge sharing in social commerce context. *Journal of Innovation and Knowledge*, 5(3), 191–199. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2019.08.004>
- Hair, Joseph F.; Black, Bill; Babin, Barry; Anderson, Rolph E.; Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6a edição). Bookman.
- HAIR JR., J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Bookman.
- Hair Jr, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Essentials of Business Research Methods* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Handler, W. C. (1989). Methodological issues and considerations in studying family businesses. *Family Business Review*, 2(3), 257–276. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1989.00257.x>
- Helsen, Z., Lybaert, N., Steijvers, T., Orens, R., & Dekker, J. (2017). Management control systems in family firms: A review of the literature and directions for the future.

- Journal of Economic Surveys*, 31(2), 410–435. <https://doi.org/10.1111/joes.12154>
- Herrero, I. (2018). How Familial Is Family Social Capital? Analyzing Bonding Social Capital in Family and Nonfamily Firms. *Family Business Review*, 31(4), 441–459. <https://doi.org/10.1177/0894486518784475>
- Herrero, I., & Hughes, M. (2019). When family social capital is too much of a good thing. *Journal of Family Business Strategy*, 10(3), 0–45. <https://doi.org/10.1016/j.jfbs.2019.01.001>
- Hughes, M., Morgan, R. E., Ireland, R. D., & Hughes, P. (2014). Social Capital and Learning Advantages: A problem of absorptive capacity. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 8(3), 214–233. <https://doi.org/10.1002/sej>
- Inkpen, A. C., & Tsang, E. W. K. (2005). Social capital networks, and knowledge transfer. *Academy of Management Review*, 30(1), 146–165. <https://doi.org/10.5465/AMR.2005.15281445>
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (1998). Innovations in performance measurement : Trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205.
- Jansen, J. J. P., Van Den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.19573106>
- Kim, N., & Shim, C. (2018). Social capital, knowledge sharing and innovation of small- and medium-sized enterprises in a tourism cluster. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(6), 2417–2437. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-07-2016-0392>
- Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
- Kostopoulos, K., Papalexandris, A., Papachroni, M., & Ioannou, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64(12), 1335–1343. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2010.12.005>
- Kotlar, J., Massis, A. De, Frattini, F., & Kammerlander, N. (2020). Motivation Gaps and Implementation Traps : The Paradoxical and Time-Varying Effects of Family Ownership on Firm Absorptive Capacity *. *Journal of Product Innovation Management*, 37(1), 2–25. <https://doi.org/10.1111/jpim.12503>
- Kwon, S. W., & Adler, P. S. (2014). Social capital: Maturation of a field of research. *Academy of Management Review*, 39(4), 412–422. <https://doi.org/10.5465/amr.2014.0210>
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review*, 31(4), 833–863. <https://doi.org/10.5465/AMR.2006.22527456>
- Lee, J.-H., Kim, Y.-G., & Kim, M.-Y. (2006). Effects of managerial drivers performance : *Information Resources Management*, 19(3), 48–60.
- Liao, S., Chen, C., Hu, D., Chung, Y., & Yang, M. (2016). Developing a sustainable competitive advantage: absorptive capacity, knowledge transfer and organizational learning. *The Journal of Technology Transfer*, 42, 1431–1450. <https://doi.org/10.1007/s10961-016-9532-1>
- Lin, H. (2007). Knowledge sharing and firm innovation capability : an empirical study. *International Journal of Manpower*, 28(3), 315–332. <https://doi.org/10.1108/01437720710755272>
- Lyu, C., Peng, C., Yang, H., Li, H., & Gu, X. (2022). Social capital and innovation performance of digital firms: Serial mediation effect of cross-border knowledge search and absorptive capacity. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100187.

- <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100187>
- Mäkelä, K., & Brewster, C. (2009). Interunit interaction contexts, interpersonal social capital, and the differing levels of knowledge sharing. *Human Resource Management, 48*(4), 591–613. <https://doi.org/10.1002/hrm>
- Mani, Y., & Lakhali, L. (2015). Exploring the family effect on firm performance: the impact of internal social capital dimensions on family firm performance. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 21*(6), 898–917.
- Matusik, S. F., & Heeley, M. B. (2005). Absorptive capacity in the software industry: Identifying dimensions that affect knowledge and knowledge creation activities. *Journal of Management, 31*(4), 549–572. <https://doi.org/10.1177/0149206304272293>
- Minbaeva, D., Pedersen, T., Björkman, I., Fey, C. F., & Park, H. J. (2003). MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies, 34*(6), 586–599. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8400056>
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Knowledge and Social Capital, 23*(2), 119–158. <https://doi.org/10.2307/259373>
- Nordstrom, O. A., & Lloyd, S. (2015). Social capital: a review of its dimensions and promise for future family enterprise research. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research, 21*(6), 801–813.
- Ozgun, A. H., Tarim, M., Delen, D., & Zaim, S. (2022). Social capital and organizational performance: The mediating role of innovation activities and intellectual capital. *Healthcare Analytics, 2*(March), 100046. <https://doi.org/10.1016/j.health.2022.100046>
- Putnam, R. D. (1995). Bowling Alone: America's Declining Social Capital. *Journal of Democracy, 6*(1), 65–78. <https://doi.org/10.4324/9781912282319>
- Pütz, L., Schell, S., & Werner, A. (2022). Openness to knowledge : does corporate social responsibility mediate the relationship between familiness and absorptive capacity ? *Small Business Economics, 60*, 1449–1482. <https://doi.org/10.1007/s11187-022-00671-0>
- Reinholt, M., Pedersen, T., & Foss, N. J. (2011). Why a central network position isn't enough: The role of motivation and ability for knowledge sharing in employee networks. *Academy of Management Journal, 54*(6), 1277–1297. <http://dx.doi.org/10.5465.amj.2009.0007>
- Romano, M., Favino, C., Pennacchio, L., & Grimaldi, F. (2020). CEO social capital in family businesses and its effect on investment opportunities: Asset or liability? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management, 27*(5), 2004–2015. <https://doi.org/10.1002/csr.1941>
- Rutten, W., Blaas - Franken, J., & Martin, H. (2016). The impact of (low) trust on knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management, 20*(2), 199–214. <https://doi.org/10.1108/JKM-10-2015-0391>
- Sanchez-Famoso, V., Iturralde, T., & Maseda, A. (2015). The influence of family and non-family social capital on firm innovation: Exploring the role of family ownership. *European Journal of International Management, 9*(2), 240–262. <https://doi.org/10.1504/EJIM.2015.067853>
- Sanchez-Famoso, V., Mejia-Morelos, J. H., & Cisneros, L. (2020). New Insights into non-listed family SMEs in Spain: Board social capital, board effectiveness, and sustainable performance. *Sustainability, 12*(3). <https://doi.org/10.3390/su12030814>
- Schepers, P., & Van Den Berg, P. T. (2007). Social factors of work-environment

- creativity. *Journal of Business and Psychology*, 21(3), 407–428. <https://doi.org/10.1007/s10869-006-9035-4>
- Seaman, C. (2015). Creating space for the business family: Networks, social capital & family businesses in rural development. *Journal of Family Business Management*, 5(2), 182–191. <https://doi.org/10.1108/JFBM-08-2015-0032>
- Sharma, P. (2004). An overview of the field of family business studies : Current status and directions for the future. *Family Business*, XVII(1), 1–19.
- Sharma, P. (2014). *Stakeholder Mapping Technique : Toward the Development of a Family Firm Stakeholder Mapping Technique : Toward the Development of a Family Firm Typology*. September.
- Shi, H. X., Shepherd, D. M., & Schmidts, T. (2015). Social capital in entrepreneurial family businesses: The role of trust. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(6), 814–841. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-04-2015-0090>
- Sorenson, O., Rivkin, J. W., & Fleming, L. (2006). Complexity, networks and knowledge flow. *Research Policy*, 35(7), 994–1017. <https://doi.org/10.1016/j.respol.2006.05.002>
- Sorenson, R. L., Goodpaster, K. E., Hedberg, P. R., & Yu, A. (2009). The family point of view, family social capital, and firm performance: An exploratory test. *Family Business Review*, 22(3), 239–253. <https://doi.org/10.1177/0894486509332456>
- Sparrow, J. (2001). Knowledge management in small firms. *Global Business and Economics Review*, 7(2–3), 214–225. <https://doi.org/10.1504/gber.2005.007617>
- Stasa, M., & Machek, O. (2022). Social Capital in the Family Business Literature: A Systematic Review and Future Research Agenda. *Family Business Review*, 35(4), 415–441. <https://doi.org/10.1177/08944865221125520>
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special), 27–43. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171105>
- Tata, J., & Prasad, S. (2015). Immigrant family businesses: Social capital, network benefits and business performance. *International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research*, 21(6), 842–866. <https://doi.org/10.1108/IJEBr-06-2014-0111>
- Tsai, W. (2002). Social structure of “coopetition” within a multiunit organization: Coordination, competition, and intraorganizational knowledge sharing. *Organization Science*, 13(2), 179–190. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.2.179.536>
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464–476. <https://doi.org/10.2307/257085>
- van Dijk, A., Hendriks, P., & Romo-Leroux, I. (2016). Knowledge sharing and social capital in globally distributed execution. *Journal of Knowledge Management*, 20(2), 327–343. <https://doi.org/10.1108/JKM-07-2015-0268>
- Voelpel, S. C., Dous, M., & Davenport, T. H. (2005). Five steps to creating a global knowledge-sharing system: Siemens’ ShareNet. *Academy of Management Executive*, 19(2), 9–23. <https://doi.org/10.5465/AME.2005.16962590>
- Vries, R. E. de, Hoof, B. van den, & Ridder, J. A. de. (2006). Explaining knowledge sharing the role of team communication styles, job satisfaction and performance beliefs. *Communication Research*, 33(2), 115–135.
- Wang, C.-C. (2004). The influence of ethical and self-interest concerns on knowledge sharing intentions among managers: An empirical study. *International Journal of Management*, 21(3), 370–381.

- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115–131. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2009.10.001>
- Wang, Z., & Wang, N. (2012). Knowledge sharing, innovation and firm performance. *Expert Systems with Applications*, 39(10), 8899–8908. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.02.017>
- Wang, Z., Wang, N., & Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 52(2), 230–258. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2013-0064>
- Wu, W.-L., & Lee, Y.-C. (2016). How to make a knowledge-sharing group: a group social capital perspective. *Personnel Review*, 45(3), 523–538.
- Zack, M. H. (1999). Developing a knowledge strategy. *California Management Review*, 41(3), 125–145. <https://doi.org/10.2307/41166000>
- Zahra, Shaker A. (2018). Entrepreneurial risk taking in family firms: The wellspring of the regenerative capability. *Family Business Review*, 31(2), 216–226. <https://doi.org/10.1177/0894486518776871>
- Zahra, Shaquer A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension.pdf. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203.
- Zellweger, T. M., & Nason, R. S. (2008). A stakeholder perspective on family firm performance. *Family Business Review*, 21(3), 203–216. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.2008.00123.x>
- Zellweger, T. M., Nason, R. S., & Brush, C. G. (2011). *Why Do Family Firms Strive for Nonfinancial Goals? An Organizational Identity Perspective*. 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2011.00466.x>
- Zhao, S., Jiang, Y., Peng, X., & Hong, J. (2020). Knowledge sharing direction and innovation performance in organizations: Do absorptive capacity and individual creativity matter? *European Journal of Innovation Management*, 24(2), 371–394. <https://doi.org/10.1108/EJIM-09-2019-0244>

APÊNDICES

Apêndice A: Questionário enviado

Questionário

Prezados Senhores e Senhoras,

Sou Renato Monteiro da Silva, doutorando pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e estou conduzindo uma pesquisa sobre a influência do Capital Social, Compartilhamento do Conhecimento e da Capacidade de Absorção no desempenho das empresas familiares. Esta pesquisa faz parte da minha tese e tem como objetivo melhor compreender como estas três variáveis influenciam o desempenho e a sustentabilidade de empresas familiares. Meu orientador é o professor Dr. Silvio Popadiuk.

O **Capital Social**, que se refere à qualidade e quantidade de relacionamentos dentro e fora da empresa, pode ser uma ferramenta poderosa para a melhoria do desempenho da empresa. O **Compartilhamento do Conhecimento**, que envolve a disseminação e utilização do conhecimento dentro da empresa, é outro aspecto crítico para a eficiência e a inovação. Além disso, a **Capacidade de Absorção**, a habilidade da empresa em identificar, integrar e aplicar novos conhecimentos, também é crucial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

Convido você a participar deste estudo, respondendo a um breve questionário. A sua participação é de extrema importância, pois irá fornecer contribuições valiosas que podem não apenas contribuir para o conhecimento acadêmico, mas principalmente com outras empresas familiares a fim de compreender e aprimorar suas práticas.

Asseguro que todas as respostas serão tratadas de maneira confidencial e que os resultados serão usados apenas para fins acadêmicos. A identidade de sua empresa, bem como a sua, será mantida em estrita confidencialidade e os dados coletados serão anonimizados no relatório final.

Ao final deste questionário, caso queira receber os resultados da tese de doutorado que estou desenvolvendo, basta informar um e-mail.

Agradeço antecipadamente pelo tempo e consideração dispensados a este estudo. Se tiver alguma dúvida ou precisar de mais informações, não hesite em me contatar.

Atenciosamente,

Pesquisa aprovada pelo Comitê de Ética em Pesquisa (CEP) sob nº 6.524.868.

Renato Monteiro da Silva

re_msilva@hotmail.com

(19) 9 9174-6449

Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/9864732204651223>

Prof. Dr. Silvio Popadiuk

spopadiuk@mackenzie.br

(11)2114 8597

Lattes:

<http://lattes.cnpq.br/1784002683973468>

Dados demográficos

Sobre o respondente

Cargo/função que melhor o classifica:

- sócio;
- gestor da área de produção;
- gestor da área de finanças;
- gestor da área comercial;
- gestor de outra área;
- Outro. Qual _____

Grau de escolaridade:

- ensino médio completo;
- superior completo;
- pós-graduação (lato sensu);
- mestrado;
- doutorado;
- nenhuma das anteriores.

Idade: _____

Tempo em que trabalha na empresa em anos: _____

Gênero: Masculino Feminino Prefiro não informar

Sobre a empresa

As quotas ou ações são detidas por:

- uma única família;
- duas ou mais famílias;
- uma ou mais famílias e fundo(s) de investimento(s);
- 100% por outra empresa não familiar;
- nenhuma das situações anteriores.

A diretoria da empresa é composta por:

- exclusivamente por membros da(s) família(s) proprietária(a);
- membros da(s) família(s) proprietária(a) e profissionais contratados do mercado;
- membros da(s) família(s) proprietária(a) e parentes não sócios;
- 100% por profissionais contratados do mercado.

A equipe de gestores da empresa é composta por:

- exclusivamente membros da(s) família(s) proprietária(a);
- membros da(s) família(s) proprietária(a) e profissionais contratados do mercado;
- membros da(s) família(s) proprietária(a) e parentes não sócios;
- 100% por profissionais contratados do mercado.

Área de atuação da empresa

- indústria;
- software e tecnologia da informação;
- agronegócio;
- atacado/varejo;
- prestação de serviços.
- outras atividades: Qual _____

Tempo de atividade da empresa (em anos): _____

Faturamento anual (em R\$)

- até R\$ 20 milhões;
- de R\$ 20 a 50 milhões;
- de R\$ 50 a 100 milhões;
- de R\$ 100 a 200 milhões;
- de R\$ 200 a 300 milhões;
- acima de R\$ 300 milhões.

Número de funcionários fixos: _____

Número de funcionários terceirizados: _____

PARTE 1
CAPITAL SOCIAL

Para as questões a seguir você deverá associar uma resposta em uma das colunas, de acordo com a seguinte escala:

1 – Discordo Totalmente; 2 - Discordo Muito; 3 – Discordo Pouco; 4 – Concordo Pouco; 5 – Concordo Muito e 6 – Concordo Totalmente.

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Capital social estrutural (CSE)						
A empresa favorece os funcionários a estabelecerem entre si redes de contatos que os ajudem nas atividades profissionais (CSE1).						
A aquisição de informações importantes é facilitada pelas relações de trabalho entre os funcionários (CSE2).						
A empresa incentiva ou facilita o acesso a especialistas/consultores internos ou externos (CSE3).						
O acesso a fontes de informações, tais como jornais e revistas especializadas, entidades de classe é incentivado pela empresa (CSE4).						
A estrutura da empresa estimula a interação entre os funcionários, favorecendo a troca de informações (CSE5).						
A vida profissional dos funcionários é facilitada pela interdependência entre os trabalhos realizados por eles (CSE6).						

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Capital social cognitivo (CSG)						
Em momentos de turbulência, a troca de informações é incentivada pela liderança da empresa, visando o apoio mútuo no ambiente de trabalho (CSG1).						
O trabalho em equipe entre os funcionários é incentivado pela empresa (CSG2).						
Os processos de resolução de problemas são realizados em grupo na empresa (CSG3).						

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Capital social relacional (CSR)						
As relações pessoais dentro da empresa estimulam um ambiente de trabalho de confiança (CSR1).						
As políticas da empresa promovem um ambiente amigável onde as parcerias e a ajuda mútua são estimuladas (CSR2).						
Os funcionários se identificam com seus colegas de trabalho (CSR3).						
No geral, os funcionários se identificam com a empresa (CSR4).						
No geral, os funcionários consideram o ambiente de trabalho estimulante (CSR5).						
A empresa promove seus valores organizacionais de forma que possam ser claramente compreendidos por todos (CSR6).						

PARTE 2

COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO

Para as questões a seguir você deverá associar uma resposta em uma das colunas, de acordo com a seguinte escala:

1 – Discordo Totalmente; 2 - Discordo Muito; 3 – Discordo Pouco; 4 – Concordo Pouco; 5 – Concordo Muito e 6 – Concordo Totalmente.

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Doação (CCD)						
Nesta empresa as pessoas se comunicam com as outras para obter novos aprendizados (CCD1).						
Nesta empresa as pessoas compartilham seus conhecimentos com seus colegas. (CCD2)						
Nesta empresa as pessoas consideram importante que seus colegas saibam o que elas estão fazendo. (CCD3)						
Nesta empresa as pessoas comunicam aos demais colegas o que eles estão fazendo. (CCD4)						

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Coleta (CCC)						
Nesta empresa as pessoas perguntam aos seus colegas quais tipos de conhecimentos eles precisam. (CCC1)						
Nesta empresa as pessoas gostam de serem informadas sobre o que seus colegas conhecem. (CCC2)						
Nesta empresa as pessoas perguntam aos seus colegas sobre suas habilidades quando precisam aprender algo. (CCC3)						
Nesta empresa, quando uma pessoa possui conhecimento relevante e útil para a empresa, outras pessoas a questionam se ela pode ensiná-los. (CCC4)						

PARTE 3

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Para as questões a seguir você deverá associar uma resposta em uma das colunas, de acordo com a seguinte escala:

1 – Discordo Totalmente; 2 - Discordo Muito; 3 – Discordo Pouco; 4 – Concordo Pouco; 5 – Concordo Muito e 6 – Concordo Totalmente.

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Aquisição (CAA)						
Temos interações frequentes com outras pessoas do segmento em que atuamos para adquirir novos conhecimentos relacionados ao desenvolvimento de produtos e/ou serviços ou melhoria de processos e práticas. (CAA1)						
Os funcionários estão envolvidos em trabalhos multifuncionais. (CAA2)						
Coletamos informações por meios informais (por exemplo, almoço ou reuniões sociais com clientes e fornecedores, parceiros comerciais e outras partes interessadas). (CAA3)						
Facilmente nós estamos em contato com outras empresas e partes interessadas do setor. (CAA4)						
Promovemos periodicamente, reuniões com clientes, fornecedores ou terceiros para adquirir novos conhecimentos sobre nossos negócios. (CAA5)						
Nossa empresa, regularmente aborda terceiros fora do setor (como organizações profissionais) para coletar informações. (CAA6)						

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Assimilação (CAS)						
Somos ágeis em reconhecer mudanças no ambiente (por exemplo, concorrência, regulamentação e demografia). (CAS1)						
Somos capazes de identificar rapidamente novas oportunidades para atender às necessidades de nossos clientes. (CAS2)						
Analisamos e interpretamos rapidamente as mudanças nas demandas do mercado. (CAS3)						

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Transformação (CAT)						
Consideramos regularmente as consequências das mudanças nas demandas do mercado em termos de produtos/serviços. (CAT1)						
Nossos funcionários registram e armazenam o conhecimento recém-adquirido para referência/uso futuro. (CAT2)						
Reconhecemos rapidamente a utilidade do novo conhecimento externo ao conhecimento existente. (CAT3)						
Com frequência, nossos funcionários compartilham experiências práticas uns com os outros. (CAT4)						
Nós nos esforçamos ao máximo para incorporar no nosso negócio, novos conhecimentos adquiridos do ambiente externo. (CAT5)						
As áreas desta empresa, se reúnem periodicamente para discutir os efeitos do desenvolvimento de produtos, processos ou inovações. (CAT6)						

	DISCORDO			CONCORDO		
	1	2	3	4	5	6
Exploração (CAE)						
Nesta empresa, há uma clareza de como as atividades dentro e entre os departamentos devem ser realizadas. (CAE1)						
Nesta empresa, o atendimento com as reclamações dos clientes são uma de nossas prioridades. (CAE2)						

Nesta empresa existe uma clara divisão de papéis e responsabilidades. (CAE3)						
Nesta empresa, constantemente consideramos como aplicar melhor o conhecimento. (CAE4)						
Nesta empresa, com frequência, nós implementamos novos produtos ou novos processos. (CAE5)						
Nossos empregados possuem uma linguagem comum associada com nossas práticas de inovação, associadas a gestão, processos, tecnologia ou mercados (CAE6)						

PARTE 4

DESEMPENHO

Para as questões a seguir você deverá associar uma resposta em uma das colunas, de acordo com a seguinte escala:

1 – Reduziu muito; 2 - Reduziu; 3 – Manteve-se; 4 – Aumentou e 5 – Aumentou muito.

Nos últimos três anos	1	2	3	4	5
O volume de vendas (PER1)					
O número de clientes (PER2)					
As reclamações de qualidade (PER3)					
O lucro operacional (PER4)					
A eficiência na fabricação de produtos/serviços (PER5)					
A capacidade de investimento (PER6)					
O endividamento (PER7)					
O portfólio de produtos/serviços (PER8)					

Caso deseje receber o resultado deste estudo, digite abaixo o seu e-mail:

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO – TCLE

Esclarecimentos

Este é um convite para você participar da pesquisa: EFEITOS DO CAPITAL SOCIAL, DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESEMPENHO DE EMPRESAS FAMILIARES, que tem como pesquisador responsável o Prof. Dr. Silvio Popadiuk e foi aprovada pelo CEP/UPM sob o nº 6.524.868.

Esta pesquisa pretende avaliar como o Capital Social, o Compartilhamento do Conhecimento e a Capacidade de Absorção, influenciam no desempenho das empresas familiares. O Capital Social, que se refere à qualidade e quantidade de relacionamento dentro e fora da empresa, pode ser uma ferramenta poderosa para a melhoria do desempenho da empresa. O Compartilhamento do Conhecimento, que envolve a disseminação e utilização do conhecimento dentro da empresa, é outro aspecto crítico para a eficiência e a inovação. Além disso, a Capacidade de Absorção, que é a habilidade da empresa em identificar, integrar e aplicar novos conhecimentos, também é crucial para a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo.

O motivo que nos leva a fazer este estudo é compreender como esses fatores interagem e contribuem para o sucesso dessas organizações, fornecendo insights valiosos que podem beneficiar a gestão dessas empresas.

Caso você decida participar, você deverá responder a um questionário que demanda entre 12 e 15 minutos do seu tempo. Pretendemos colher a percepção dos respondentes com relação ao capital social, compartilhamento do conhecimento e capacidade de absorção das organizações em que trabalham.

Durante o preenchimento do questionário a previsão de riscos é mínima, ou seja, o risco que você corre é semelhante àquele sentido num exame físico ou psicológico de rotina, ou ainda, respostas a situações da vida cotidiana.

Não haverá nenhum gasto por parte do participante da pesquisa.

Durante todo o período da pesquisa você poderá tirar suas dúvidas ligando para o professor Dr. Silvio Popadiuk, telefone para contato (11) 98376-7905 e e-mail:

silvio.popadiuk@mackenzie.br .

Você tem o direito de se recusar a participar ou retirar seu consentimento, em qualquer fase da pesquisa, sem nenhum prejuízo para você.

Os dados que você irá nos fornecer serão confidenciais e serão divulgados apenas em congressos ou publicações científicas, não havendo divulgação de nenhum dado que possa lhe identificar.

Esses dados serão guardados pelo pesquisador responsável por essa pesquisa em local seguro e por um período mínimo de 5 anos.

Essa pesquisa será realizada via questionário a ser enviado com link que direcionará para a plataforma Google Forms.

“No caso de danos comprovadamente decorrentes da pesquisa, você terá direito à indenização nos termos da Legislação”.

Qualquer dúvida sobre a ética dessa pesquisa você deverá entrar em contato no Comitê de Ética em Pesquisa da Universidade Presbiteriana Mackenzie que é um “Colegiado interdisciplinar, com *mínus público*, de caráter consultivo, deliberativo e educativo, criado para defender os interesses dos participantes da pesquisa em sua integridade e dignidade, e para contribuir no desenvolvimento da pesquisa dentro de padrões éticos” localizado na Rua Da Consolação 896 Ed João Calvino 4º andar sala 400, telefone 2766-7615 e e-mail: cep@mackenzie.br, o horário de funcionamento do CEP - 2ª e 4ª feira das 15:00 às 18:00 e 3ª e 5ª das 09:30 às 12:30, 6ª feiras não há atendimento.

Este documento foi emitido em duas vias. Uma ficará com você e a outra com o pesquisador responsável Prof. Dr. Silvio Popadiuk e será disponibilizada via e-mail.

Caso queira ter acesso às informações desta pesquisa, basta ao final do questionário, informar um e-mail de contato. Ao final da pesquisa enviaremos os resultados para o e-mail informado.

Consentimento Livre e Esclarecido

Após ter sido esclarecido sobre os objetivos, importância e o modo como os dados serão coletados nessa pesquisa, além de conhecer os riscos, desconfortos e benefícios que ela trará para mim e ter ficado ciente de todos os meus direitos, concordo em participar da pesquisa EFEITOS DO CAPITAL SOCIAL, DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESEMPENHO DE EMPRESAS FAMILIARES, e autorizo a divulgação das informações por mim fornecidas em congressos e/ou publicações científicas desde que nenhum dado possa me identificar.

São Paulo, (data).

Nome do Participante da pesquisa

Assinatura do participante da pesquisa

Autorizo a gravação e transcrição da entrevista / autorizo o registro de imagem por foto/ filmagem. (ESPECIFICAR)

Não autorizo a gravação e transcrição da entrevista / autorizo o registro de imagem por foto/ filmagem. (ESPECIFICAR)

Declaração do pesquisador responsável

Como pesquisador responsável pelo estudo EFEITOS DO CAPITAL SOCIAL, DO COMPARTILHAMENTO DO CONHECIMENTO E DA CAPACIDADE DE ABSORÇÃO NO DESEMPENHO DE EMPRESAS FAMILIARES, declaro que assumo a inteira responsabilidade de cumprir fielmente os procedimentos metodologicamente e direitos que foram esclarecidos e assegurados ao participante desse estudo, assim como manter sigilo e confidencialidade sobre a identidade do mesmo.

Declaro ainda estar ciente que na inobservância do compromisso ora assumido estarei infringindo as normas federais de ética, que regulamenta as pesquisas envolvendo o ser humano.

São Paulo, 31 de outubro de 2023.

Nome do (a) pesquisador (a) responsável: Silvio Popadiuk

Assinatura do pesquisador responsável

Telefone/e-mail/endereço Institucional: (11) 98376-7905;
silvio.popadiuk@mackenzie.br; Rua da Consolação, 930 - Prédio 45, térreo.

Apêndice B - Análises secundárias

1. Análise de variância dos indicadores segundo variáveis de controle

O questionário tinha 13 variáveis (demográficas e de controle) e para todas foi aplicada a análise de variância (ANOVA). Poderá ser notado nas tabelas A, B, C e D são apresentadas todos os indicadores de cada variável latente e o conjunto de colunas para aqueles indicadores que tiveram médias consideradas diferentes ao nível de 5% de significância. Na última coluna são apresentadas as médias gerais, independentemente da segmentação. Dessa forma, quando para determinada variável de controle não foram identificados valores médios diferentes, foram apresentadas apenas as médias gerais na última coluna. Poderá ser notado que quando as médias de dois grupos eram iguais, as caselas foram mescladas e foi inserida a média do grupo. O objetivo dessas análises é orientar os gestores em termos de quais dimensões ou indicadores podem ser objeto de melhorias visando aprimorar o desempenho organizacional.

2. Análise de variância associada aos indicadores de capital social

Tabela A - Análise de variância associada aos indicadores de capital social

Indicador	Idade do Respondente (em anos)				Funcionários Fixos				Tempo de Trabalho na Empresa (em anos)		
	25 a 35	36 a 45	46 a 55	> 55	até 100	101 a 200	201 a 300	> 300	1 a 10	11 a 20	> 20
CSE2	3,92	4,94									
CSE5	3,92	4,85									
CSE6	3,50	4,80			5,11	4,52					
CSG1	4,17	5,10									
CSG2	4,33	5,23			5,33	4,77		5,33			
CSG3	3,58	4,96			4,95		4,00	4,95	4,56		5,23
CSR4	4,33	5,02									
CSR5	4,00	4,72									
Base	12	40	28	28	26	22	17	43	37	32	39

A tabela A apresenta a análise de variância (ANOVA) para os indicadores associados ao capital social. Das 13 variáveis de controle, a análise de variância identificou valores médios diferentes, apenas para idade do respondente, o número de funcionários fixos e tempo de trabalho na empresa. A variável idade foi segmentada em quatro categorias. A análise permitiu identificar que a primeira faixa etária tendeu a apresentar valores médios menores do que para as demais faixas, para todos os indicadores.

A ANOVA para funcionários fixos, revelou valores médios diferentes para 3 indicadores (CSE6, CSG2 e CSG3). Para os indicadores CSG2 e CSG3 observa-se que as médias da primeira e última faixa são maiores que as faixas intermediárias.

A ANOVA para tempo de trabalho na empresa apresentou valores médios diferentes apenas para o indicador CSG3. Identifica-se que para esse indicador, os respondentes com mais de 20 anos de trabalho na empresa tenderam a avaliar esse indicador de uma maneira mais favorável (5,23 versus 4,56).

3. Análise de variância associada aos indicadores da capacidade de absorção

A tabela B traz a análise de variância (ANOVA) para os indicadores associados à capacidade de absorção. A análise de variância identificou valores médios diferentes para 5 variáveis de controle. A variável de controle que apresentou quantidade maior de valores médios diferentes é a “idade do respondente”. Enquanto os respondentes com idade de 25 a 35 anos apresentaram médias inferiores a 4 para 5 quesitos, os respondentes com idade superior a 35 anos apresentaram médias acima de 4,5.

Tabela B - Análise de variância associada aos indicadores da capacidade de absorção

Indicador	Idade do Respondente (em anos)				Tempo de Trabalho na Empresa (em anos)			Cargo		
	25 a 35	36 a 45	46 a 55	> 55	1 a 10	11 a 20	> 20	Sócio(a)	Finanças Controladoria	Outros
CAA6	3,5	4,28			3,93		4,66	5,19	4,35	5,19
CAT6	3,58	4,58			4,19		4,95			
CAE1	3,42	4,47								
CAE3	3,75	4,84			4,48		5,15			
CAE5	3,92	4,78								
Base	12	40	28	28	37	32	39	60	38	10

Indicador	Faturamento (anual)					Funcionários Fixos			
	0 a 50	51 a 100	100 a 200	200 a 300	> 300	0 a 100	101 a 200	201 a 300	> 300
CAA3	4,69		4,00	4,69					
CAE1						4,80	4,21		
CAS2						5,19	4,61		
Base	25	18	11	12	42	26	22	17	43

4. Análise de variância associada aos indicadores do compartilhamento do conhecimento

A tabela C apresenta as médias de respostas para quatro indicadores (CCD1, CCC1, CCC3 e CCC4).

Observa-se que, para o indicador CCD1, CCC3 e CCC4 os respondentes com idade superior a 36 anos apresentam maiores médias quando comparadas com a faixa dos respondentes de 25 a 35 anos.

Para os indicadores CCD1 e CCC1, a variável de controle “tempo de trabalho na empresa”, apresentou médias diferentes para a faixa dos respondentes que tem mais de 20 anos de trabalho na organização.

Tabela C - Análise de variância associada aos indicadores do compartilhamento do conhecimento

Indicador	Idade do Respondente (em anos)				Tempo de Trabalho na Empresa (em anos)		
	25 a 35	36 a 45	46 a 55	> 55	1 a 10	11 a 20	> 20
CCD1	3,92	4,60			4,32		4,9
CCC1					3,87		4,19
CCC3	3,42	4,23					
CCC4	3,33	4,40					
Base	12	40	28	28	37	32	39

5. Análise de variância associada aos indicadores de desempenho organizacional

Tabela D - Análise de variância associada aos indicadores de desempenho organizacional

Indicador	Setor				Tempo da Empresa		
	Indústria	Agronegócio	Atacado e Varejo	Prestação de Serviços	0 a 20	21 a 30	> 40
PER3					2,83		2,35
PER6	3,82			2,93			
PER8	3,94	3,17	3,94				
Base	58	23	12	15	18	42	48

Enquanto a variável de controle “setor” apresentou média diferente para dois indicadores de desempenho (PER6 e PER8), a variável “tempo de empresa” apresentou médias diferentes apenas para 1 indicador relacionado a desempenho. (Tabela D).

ANEXO 1 - Escala original para Capital Social

Dimension	Items
Structural	SC1 – The establishment of stable partnership networks is encouraged by the company.
	SC2 – The acquisition of valuable information is facilitated by my working relationships.
	SC3 – In order to accomplish my work my employer facilitates the access to specialists.
	SC4 – The access to sources of information is facilitated by my employer.
	SC5 – The structure of the company stimulates interaction among its employees by fostering the exchange of information.
	SC6 – My professional life is facilitated by the interdependence between my colleagues' work and mine.
Cognitivo	SC7 – In difficult moments, the exchange of information is encouraged by the company's leadership, aiming at mutual support in the work environment.
	SC8 – Team work among employees is encouraged by the company's rules.
	SC9 – Solving-problems processes are carried out in groups in the company.
Relacional	SC10 – Important information to my professional life is provided by my work contacts
	SC11 – Personal relations within the company encourages a trustful work environment.
	SC12 – The company policies promote a friendly environment where partnerships and mutual help
	SC13 – I'm identified with my work team.
	SC14 – I'm identified with the company's way of acting
	SC15 – I consider my work environment to be stimulating.
	SC16 – The communication policy of the company promotes its organizational values in a way that can be clearly understood by all.

ANEXO 2 - Escala original para compartilhamento do conhecimento

Construct	Variables	Items	Source
KS	Donation	My team members communicate to members of other teams when they learn something new.	Vries et al. (2006)
		My team members share information they have with members of other teams. My team members think it is important for members of other teams to know what they are doing.	
	Collection	My team members regularly communicate to members of other teams what they are doing.	
		My team members ask members of other teams about knowledge they need.	
		My team members like to be informed about what members of other teams know. My team members ask members of other teams of other teams about their abilities when they need to learn something.	
		When a member of another team is good at something relevant to the work of my team, my team members ask if he can teach them.	

ANEXO 3 - Escala original para capacidade de absorção

Acquisition	<p>We have frequent interactions with other in the industry to acquire new knowledge related to product development.</p> <p>Employees are engaged in cross-functional work.</p> <p>We collect information through informal means (e.g. lunch or social gatherings with customers and suppliers, trade partners and other stakeholders).</p> <p>We are hardly in touch with other firms and stakeholders in the industry (reverse coded).</p> <p>We organize special meetings with customers, suppliers, or third parties to acquire new knowledge on process, product, logistics and distribution related innovation.</p> <p>We operations regularly approach third parties outside the industry (such as professional organizations) to gather information.</p>
Assimilation	<p>We are slow to recognize shifts in the environment (e.g. competition, regulation and demography) (reverse coded).</p> <p>We are able to quickly identify new opportunities to meet our customer needs.</p> <p>We quickly analyse and interpret changing market demands.</p>
Transformation	<p>We regularly consider the consequences of changing market demands in terms of new products.</p> <p>Employees record and store newly acquired knowledge for future reference.</p> <p>We quickly recognize the usefulness of new external knowledge to existing knowledge.</p> <p>Our employees hardly share practical experiences with each other (reverse coded).</p> <p>We laboriously grasp the opportunities from new external knowledge (reverse coded).</p> <p>Departments periodically meet to discuss consequences of new product development and other process or organization innovation.</p>
Exploitation	<p>It is clearly known how activities within and between departments should be performed.</p> <p>We are less responsive to customer complaints (reverse coded).</p> <p>We have a clear division of roles and responsibilities.</p> <p>We constantly consider how to better exploit knowledge.</p> <p>We have difficulty implementing new products and new processes (reverse coded).</p> <p>Our employees speak a common language regarding our innovation practices.</p>

ANEXO 4 - Escala original para desempenho

Considere os ÚLTIMOS 3 ANOS em seu setor de atividade. Relativamente aos itens abaixo, referentes à performance de sua empresa em relação a seus concorrentes, assinale sua posição. Utilize a escala:
1 - MUITO MENOR; 2 - MENOR; 3 - IGUAL; 4 - MAIOR; 5 - MUITO MAIOR

Em relação aos concorrentes, em sua empresa...	1	2	3	4	5
O crescimento das vendas foi					
O crescimento da cota de mercado foi					
O nível de emprego foi					
A margem de lucro operacional foi					
A rentabilidade líquida dos ativos foi					
A rentabilidade dos capitais próprios (ROE) foi					

Assinale o grau de importância, relativamente a cada uma das seguintes afirmações, utilizando a seguinte escala
1 - NADA IMPORTANTE; 2 - POUCO IMPORTANTE; 3 - MAIS OU MENOS IMPORTANTE; 4 - IMPORTANTE; 5 - MUITO IMPORTANTE

Para os membros do grupo familiar, considera-se...	1	2	3	4	5
Garantir a independência da empresa					
Reduzir o endividamento					
Assegurar a sobrevivência em longo prazo da empresa					
Ponderar as preocupações do grupo familiar com os interesses da empresa					
Formar um (ou mais) membro(s) familiar(es) para sucessor					
Acumular riqueza privada ou familiar					
Aumentar o valor de mercado da empresa					
Permanência do fundador ou da geração anterior durante o período de transição após a sucessão					
Promover o crescimento da empresa					
Reduzir a dispersão do capital por meio de sua concentração no grupo familiar					