

**UNIVERSIDADE REGIONAL INTEGRADA DO ALTO URUGUAI E DAS  
MISSÕES URI - CAMPUS DE SANTO ÂNGELO - RS  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS - CSA  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE  
ORGANIZAÇÕES - MESTRADO**

**DANIEL ANDREI RODRIGUES DA SILVA**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E ESTRATÉGIA EM CONDIÇÕES DE  
INCERTEZA: UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE ABSORÇÃO E  
FORMULAÇÃO DE ESTRATÉGIAS EM *STARTUPS***

**SANTO ÂNGELO - RS**

**2021**

**DANIEL ANDREI RODRIGUES DA SILVA**

**CAPACIDADE ABSORTIVA E ESTRATÉGIA EM CONDIÇÕES DE INCERTEZA:  
UMA ANÁLISE DOS PROCESSOS DE ABSORÇÃO E FORMULAÇÃO DE  
ESTRATÉGIAS EM *STARTUPS***

**Dissertação apresentada ao  
Departamento de Ciências Sociais  
Aplicadas, Programa de Pós-Graduação  
em Gestão Estratégica de  
Organizações, da Universidade  
Regional Integrada do Alto Uruguai e  
das Missões - URI Campus Santo  
Ângelo como requisito final para  
obtenção do título de Mestre em Gestão  
Estratégica de Organizações.**

**Orientador(a): Daniel Knebel Baggio.  
Coorientador(a): Vilmar Antônio Boff.**

**SANTO ÂNGELO - RS**

**2021**

S586c Silva, Daniel Andrei Rodrigues da

Capacidade absorptiva e estratégia em condições de  
incerteza : uma análise dos processos de absorção e formulação  
de estratégias em *Startups* / Daniel Andrei Rodrigues da Silva. –  
Santo Ângelo : URI, 2021.

175 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (Mestrado) – Universidade Regional Integrada  
do Alto Uruguai e das Missões – URI – Santo Ângelo. –  
Programa de Pós-Graduação em Gestão Estratégica de  
Organizações, 2021.

1. Startups. 2. Estratégia. 3. Conhecimento. 4. Framework. I.  
Título.

CDU: 658.012.2

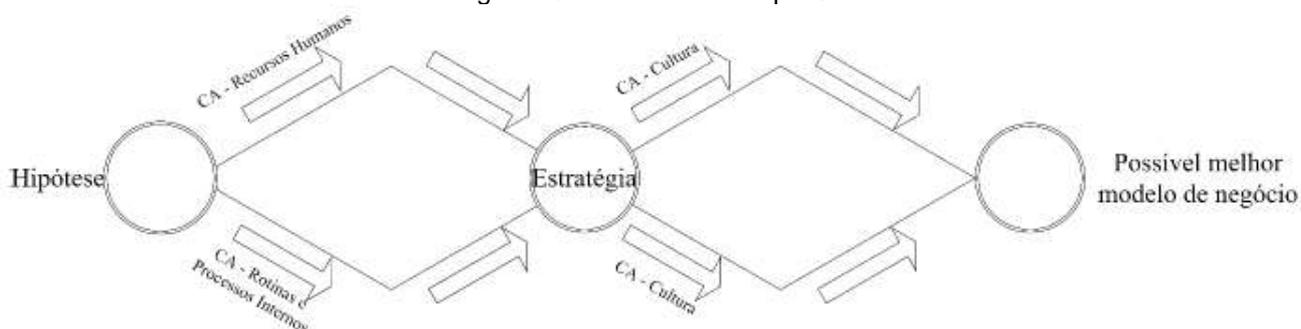
## PRODUTO

Através da presente pesquisa foi possível verificar que as *startups* buscando o desenvolvimento das capacidades absorptivas, mesmo que maneira inconsciente. Ainda, essas organizações fazem uso de processos de formulação de estratégia que são análogos às escolas do pensamento estratégico de Lampel e Mintzberg (1998). Haja vista a vulnerabilidade imposta pelo ambiente de extrema incerteza e capital escasso, as *startups* não podem se permitir desperdiçar tempo produzindo produtos, serviços ou modelos de negócios até que estejam prontos. Dessa forma, surge a necessidade de prototipagem e testagem rápida, a fim de obter *feedback* dos usuários e assim verificar se há a possibilidade de escalabilidade do negócio.

Face ao exposto é seguro dizer que o desenvolvimento da capacidade absorptiva, a competência de absorver novos conhecimentos é no mínimo interessante para essas organizações que sobrevivem através do aprendizado, conforme fundamentado na presente pesquisa. Somente após aprender é que essas organizações podem de fato assumir uma postura estratégica com mais precisão e assim desenvolver-se, no fim encontrando um possível melhor modelo de negócio.

Na sequência é apresentado o *framework* denominado “Duplo Jet”. Motores a jato sugam o ar e o comprime dentro de seus sistemas, misturando com combustível para forçar a geração do impulso, isso explicado de maneira superficial. Ainda, sua estrutura relembra o símbolo da Administração, em demonstração de apreciação e homenagem ao referido campo de ciência, e seus profissionais.

Figura 13 – *Framework* Duplo Jet



Fonte: elaborado pelo autor (2021).

O *framework* funciona da mesma maneira que os motores a jato. O ar que inicia o processo é substituído pela hipótese. Quando pessoas resolvem iniciar uma *startup* tudo começa a partir de situação hipotética, uma oportunidade de negócio. Entretanto, para tentar mitigar os riscos naturais desse tipo de modelo de negócio, sugere-se começar pelo desenvolvimento da capacidade absorptiva dessa organização.

Com uma hipótese válida, isto é, uma oportunidade negócio plausível, os gestores devem buscar o desenvolvimento dos mecanismos e elementos da capacidade absorptiva de sua empresa. Iniciando pelos recursos humanos e rotinas, e processos internos, pois estes são a base para a organização já integrar a busca por novos conhecimentos em sua essência.

Quando essas competências foram desenvolvidas haverá um efeito de ponto de equilíbrio. Observa-se que o *framework* é geométrico, isso não é apenas ilustrativo, mas sim uma forma de simbolizar a harmonia necessária entre processos e recursos humanos, um é o alicerce do outro, assim como se expandem entre si. Ao atingir o ponto culminante, toda a sinergia construída deverá começar a fazer o efeito de motor a jato: comprimir o conhecimento ao ponto de combustão e gerar o impulso necessário, a estratégia.

A formulação estratégica parti do conhecimento adquirido, que deverá ter demonstrado se o negócio é promissor ou não. Aquela impulsiona a organização, pois determinará quais são seus planos, padrões, pretextos, perspectivas e posição, seja de maneira deliberada ou emergente.

A cultura de busca por novos conhecimentos deve ser desenvolvida após a definição da estratégia inicial, por razão que já existirá recursos humanos e rotinas, e processos internos desenvolvidos para a capacidade absorptiva, logo a essência final possui uma pré-forma. Através da aculturação da organização, um novo jato começara a tomar forma e gerar a compressão organizacional até que exploda em um novo impulso que por sua vez apresentará um possível modelo de negócio.

Nos termos do Relatório de Grupo de Trabalho (GT) da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), grupamento publicado através da Portaria CAPES N171, de 2 de agosto de 2018, este produto oriundo de Mestrado Profissional classifica-se como Processo / Tecnologia e Produto / Materiais não patenteáveis nº 21 (BRASIL, 2019, p.18). Tal classificando ocorre em razão deste produto “por impedimentos legais, não apresentam um mecanismo formal de proteção em território brasileiro, incluindo quaisquer ativos de propriedade intelectual.” (BRASIL, 2019, p. 72).

Por fim, para abrilhantar a presente dissertação, será disponibilizado em apenso, o manual do *framework* Duplo Jet. Neste haverá mais instruções a respeito de cada fase do produto, entranhado uma proposta mais direta e objetiva de sua aplicação.