

## **A Influência das Características dos Gestores nas Capacidades da Empresa.**

### **Autoria**

Shirlei Miranda Camargo - shirleicamargo@terra.com.br  
PPGADM/UFPR - Universidade Federal do Paraná

Juliana Conceicao Noschang da Costa - julianacncosta@gmail.com  
PPGADM/UFPR - Universidade Federal do Paraná

Ana Maria Machado Toaldo - anatoaldo@hotmail.com  
PPGADM/UFPR - Universidade Federal do Paraná

Karina De Dea Roglio - karinaroglio@gmail.com  
PPGADM/UFPR - Universidade Federal do Paraná

Simone Regina Didonet - didonetsimone@gmail.com  
PPGADM/UFPR - Universidade Federal do Paraná

### **Resumo**

O objetivo deste estudo foi verificar a influência das características dos gestores na relação entre capacidade absorptiva (ACAP) e capacidade arquitetural de marketing (CAM) e desta no desempenho já que as empresas (e academia) constantemente estão em busca de melhores resultados. Para isto, realizou-se uma pesquisa com gestores de marketing de indústrias brasileiras, resultando em 343 questionários válidos. Os dados foram tratados no AMOS e mostraram que a ACAP influencia direta e positivamente a CAM que impactará positivamente no desempenho. Também foi comprovada a moderação do tempo que o gestor está na empresa e no setor na relação ACAP-CAM. Assim, contribui-se teoricamente ao reforçar ligações propostas e inserir o elemento humano no modelo, haja vista que, apesar de sua relevância, é muitas vezes desconsiderado. Como contribuição prática, ressalta-se a importância das capacidades nas empresas e o fato de que gestores, com mais experiência (setor e empresa), precisam ser valorizados.

## A Influência das Características dos Gestores nas Capacidades da Empresa.

### Resumo

O objetivo deste estudo foi verificar a influência das características dos gestores na relação entre capacidade absorptiva (ACAP) e capacidade arquitetural de marketing (CAM) e desta no desempenho já que as empresas (e academia) constantemente estão em busca de melhores resultados. Para isto, realizou-se uma pesquisa com gestores de marketing de indústrias brasileiras, resultando em 343 questionários válidos. Os dados foram tratados no AMOS e mostraram que a ACAP influencia direta e positivamente a CAM que impactará positivamente no desempenho. Também foi comprovada a moderação do tempo que o gestor está na empresa e no setor na relação ACAP-CAM. Assim, contribui-se teoricamente ao reforçar ligações propostas e inserir o elemento humano no modelo, haja vista que, apesar de sua relevância, é muitas vezes desconsiderado. Como contribuição prática, ressalta-se a importância das capacidades nas empresas e o fato de que gestores, com mais experiência (setor e empresa), precisam ser valorizados.

**Palavras-chave:** capacidade absorptiva, capacidades de marketing, desempenho, características dos gestores.

### Introdução

As capacidades organizacionais correspondem a habilidades necessárias para uma firma desenvolver estratégias e atingir os resultados almejados (MORGAN, 2012). O gestor é o responsável pela coordenação dos recursos da empresa que, combinados, culminam na elaboração de capacidades adequadas ao ambiente competitivo no qual a organização se encontra inserida. Sendo assim, as características de cada gestor, suas experiências, preferências e personalidade, interferem nos resultados das empresas (FINKELSTEIN et al., 2009).

Isto vai ao encontro de outros pesquisadores que afirmam que o elemento humano é considerado um dos ativos mais importantes de uma organização (ANDERSÉN, 2011; LEE e RUGMAN, 2012; RODENBACH e BRETTEL, 2012). Corresponde a recurso organizacional difícil de imitar ou replicar, tornando-se fonte de vantagem competitiva sustentável. (SNELL et al., 1996; MARTÍNEZ SANTA MARÍA et al., 2010). Ou seja, os gestores, com suas distintas características, podem ser vistos como um diferencial competitivo complexo de ser copiado. Assim, os gestores administram diferentes capacidades dentro de uma empresa. Destacam-se aqui as capacidades de marketing, as quais, segundo Morgan (2012), são responsáveis por transformar os recursos de marketing em resultados valiosos para as empresas.

Contudo o caráter singular (HOTHÖ; BECKER-RITTERSPACH; SAKA-HELMHOUT, 2012) e complexo das capacidades de marketing é o resultado da interação do novo conhecimento com o conhecimento existente da empresa. Ou seja, a empresa precisa ir em busca de conhecimento externo e associá-lo com o conhecimento interno. E para que isto aconteça, a organização precisa possuir outro tipo de capacidade – a absorptiva (ACAP), aquela responsável por adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento obtido externamente (ZAHRA; GEORGE, 2002).

Enfim, as capacidades de marketing e as capacidades absorptivas se relacionam na medida em que a primeira necessita da segunda para se desenvolver e se aprimorar. Como Morgan (2012) comenta, a aprendizagem organizacional é o aspecto mais comum de aprimoramento das capacidades já existentes (MORGAN, 2012), porém esta aprendizagem ocorrerá por meio da ACAP. Todavia, existem também várias capacidades de marketing: especializadas, dinâmicas, interfuncionais e arquiteturais (MORGAN, 2012). As arquiteturais

se destacam por serem as que fomentam a formulação e implementação de estratégias de marketing. Especificamente falando desta capacidade, Morgan et al. (2003) afirmam que o conhecimento individual é importante para o desenvolvimento e uso das capacidades arquitetadas de marketing (CAM). Assim sendo, elas foram investigadas em conjunto com a ACAP.

No entanto, os gestores, com suas diferentes características, é que administrarão de forma específica as capacidades necessárias para sustentação e manutenção da vantagem competitiva (LEGNICK-HALL; LENGNICK-HALL, 2003; NIEVES; HALLER, 2014). Aqui fica claro novamente a importância do papel dos gestores para as capacidades de uma empresa, tanto para a ACAP como para as capacidades de marketing, pois são os mesmos que irão em busca de conhecimento externo para utilizá-lo na criação ou aprimoramento das mesmas.

Portanto, a relevância deste estudo está em entender a influência do gestor no desenvolvimento de capacidades e destas no desempenho organizacional, pois, apesar do valor reconhecido do elemento humano, existem muitas teorias que simplesmente não consideram o mesmo (FINKELSTEIN et al., 2009). Assim sendo, o objetivo desta pesquisa foi verificar a influência das características dos gestores de topo na relação entre capacidade absorviva (ACAP), responsável pela busca de conhecimento externo, e a capacidade arquitetada de marketing (CAM), conhecida por fomentar a formulação/implementação das estratégias de marketing na empresa. Por fim, também se verificou a influência desta no desempenho.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: inicia-se com o referencial teórico e construção das hipóteses, segue-se a metodologia e discussão dos resultados e por fim as conclusões são apresentadas.

### **Referencial Teórico e Hipóteses**

Autores apontam a ACAP como um construto relevante para a pesquisa sobre o conhecimento e a sua forma de se integrar e ampliar as capacidades da empresa, (ENGELEN et al., 2014; COHEN; LEVINTHAL, 1989, 1990; LANE; KOKA; PATHAK, 2002, 2006; ZAHRA; GEORGE, 2002). A ACAP é definida como uma capacidade dinâmica que reflete a habilidade da empresa em adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo com fins comerciais (ZAHRA; GEORGE, 2002).

A preocupação em olhar para os aspectos da organização e para a forma como o conhecimento externo é gerido pela empresa, foi primeiramente abordado com este viés no artigo seminal de Cohen e Levinthal (1990). Para enfatizar sua relevância, apontam-se os estudos de Lane, Koka e Pathak (2006), Volberda, Foss e Lyles (2010) e Ferreira e Ferreira (2017) que demonstram que houve um crescimento significativo no número de publicações que abordam o tópico capacidade absorviva, dos anos 1990 até 2015.

Porém, só ter conhecimento não é sinônimo de bons resultados. Como Liu e Ko (2011) lembram, o conhecimento será útil apenas quando transformado em capacidades que por sua vez auxiliarão no uso dos recursos da empresa. Eng e Okten (2011) complementam esta ideia ao afirmar que o aprendizado é primordial no desenvolvimento de capacidades de marketing.

Na literatura sobre o tema, as capacidades de marketing podem ser categorizadas em especializadas, dinâmicas, interfuncionais e arquitetadas sendo estas últimas as responsáveis por fomentar o planejamento e implementação das estratégias de marketing nas empresas e, por sua relevância, foram o foco deste estudo (MORGAN, 2012).

Morgan et al. (2003) afirmam que as capacidades de marketing são desenvolvidas por meio da aprendizagem oriunda do mercado. Inclusive, há estudos que já encontraram uma relação positiva das capacidades de aprendizagem com as capacidades de marketing

(WEERAWARDENA, O'CASS, 2004; O'CASS; WEERAWARDENA, 2010; VORHIES; ORR; BUSH, 2011), até mesmo com a própria CAM (PARK; LEE; MORGAN, 2011).

Também podem-se apontar pesquisas que já encontraram relação entre a ACAP e outras capacidades de marketing, como capacidade de desenvolvimento de novos produtos (KUMAR; NTI, 1998; STOCK; GREIS; FISCHER, 2001; FOSFURI; TRIBÓ, 2008) e capacidade de inovação (KOSTOPOULOS ET AL., 2011; TSAI, 2001; WURYANINGRAT, 2013; LIAO, FEI E CHEN, 2007). Mediante o exposto, pode inferir que existe uma ligação entre ACAP-CAM pois a primeira é responsável por ir em busca de conhecimento externo o qual após ser assimilado e transformado poderá auxiliar a segunda na formulação de estratégias. Contudo, não se encontram evidências empíricas de estudos relacionando as mesmas. Como Zahra e George (2002) afirmam, a ACAP é uma capacidade dinâmica que influencia a formação de outras capacidades, logo hipotetiza-se que:

H1: A capacidade absorptiva tem efeito direto e positivo na capacidade arquitetural de marketing.

Por outro lado, existem vários estudos que comprovam a relação entre a CAM com bons desempenhos organizacionais (MORGAN et al., 2003; SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004; VORHIES; MORGAN, 2005; CHANG, PARK; CHAIY, 2010; e THEODOSIOU, KEHAGIAS; KATSIKEAS, 2012). O que faz sentido já que as capacidades de marketing são responsáveis por transformar os recursos de marketing em resultados valiosos para as empresas (MORGAN, 2012). Enfim, como Morgan (2012) ressalta, entender a relação marketing - desempenho, é fundamental.

No entanto, existem várias formas de mensurar o desempenho em uma empresa. Santos-Vijande et al. (2012) afirmam que o desempenho organizacional é composto pela performance de mercado e financeira e que estes indicadores já foram amplamente utilizados na literatura para avaliar o desempenho das organizações (DARROCH, 2005; VORHIES; MORGAN, 2005). Assim sendo, neste estudo, para mensurar o desempenho organizacional foram utilizadas tanto medidas financeiras como de mercado. Portanto, pode-se inferir que:

H2: A capacidade arquitetural de marketing tem impacto direto e positivo no desempenho organizacional.

Também é importante ressaltar que vários pesquisadores concordam que os recursos humanos de uma organização são relevantes (ANDERSÉN, 2011; LEE e RUGMAN, 2012; RODENBACH e BRETTEL, 2012). No entanto, apesar de seu valor reconhecido, existem muitas teorias que simplesmente não consideram o mesmo. Todavia, estas teorias chegaram ao seu limite explicativo. Por conta disso, pesquisadores estão se interessando em saber como os fatores humanos afetam os resultados das empresas (FINKELSTEIN et al., 2009).

Neste contexto, existem pesquisas que se baseiam na perspectiva de “escalão superior” que afirma que as escolhas organizacionais e o desempenho são consequências das características dos *top management teams* (MORELLI e LECCI, 2014). Segundo Finkelstein et al., (2009) as características de *background* dos executivos mais utilizadas em pesquisas são: experiência funcional, experiência internacional, educação formal e *tenure* (tempo que o gestor permaneceu no cargo, empresa ou setor).

No presente estudo, optou-se por focar na característica *tenure*. Isto porque existe considerável evidência de sua relevância porém há ainda uma demanda na elaboração de como ocorre este processo e do próprio conceito em si mesmo (FINKELSTEIN et al., 2009).

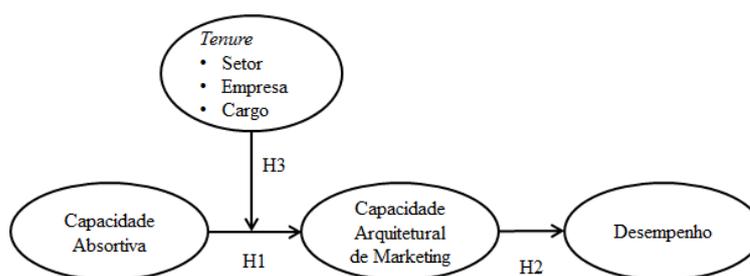
Logo, pode-se assumir que o tempo que o gestor está no setor, empresa ou cargo influenciará a forma como o conhecimento (ACAP) (ZAHRA; GEORGE, 2002) será

utilizado para formulação e implementação das estratégias de marketing da empresa (CAM) (MORGAN, 2012). Infere-se que esta influência se dê por meio da moderação onde, segundo Baron e Kenny (1986), a variável moderadora, no caso o *tenure*, afetará a direção e/ou a força da relação entre as variáveis. Assim sendo acredita-se que:

H3 - As características do gestor a) *tenure* setor b) *tenure* empresa e c) *tenure* cargo moderam a relação entre capacidade absorptiva e capacidade arquitetural de marketing.

A seguir, apresentam-se o modelo teórico testado (FIGURA 1).

**Figura 1- modelo teórico**



Fonte: Elaborado pelas autoras.

## Metodologia

Esta é uma pesquisa de caráter quantitativo que se valeu de *surveys* para a coleta de informações. Os dados foram obtidos por telefone entre novembro de 2016 e janeiro 2017. O instrumento de pesquisa foi composto por escalas tipo Likert de 7 pontos cujos indicadores foram retirados de instrumentos previamente testados em outros estudos (FLATTEN et al., 2011; VORHIES; MORGAN, 2005; e MERRILEES; RUNDLE-THIELE; LYE, 2011). As características dos gestores foram medidas por meio de perguntas fechadas, com 5 alternativas para resposta. As perguntas foram baseadas na teoria de "alto escalão", onde é admitido que as escolhas organizacionais, assim como o desempenho, são decorrentes das características dos *top management teams* (MORELLI; LECCI, 2014).

Nesta pesquisa, assegurou-se a validade e a confiabilidade da escala e dos construtos utilizados. Os mesmos passaram por todos os procedimentos de validade e confiabilidade descritos na literatura (CRESWELL, 2010; HAIR et al., 2009). Utilizou-se a técnica de Modelagem de Equações Estruturais (SEM) para análise dos dados por meio do software estatístico AMOS®.

Com relação à amostra, estudaram-se empresas do setor de transformação do Brasil. Justifica-se a escolha deste setor, pois se observa a atual queda de sua participação na economia. Por se tratar de um setor importante para o desenvolvimento do país, optou-se por estudá-lo a fim de gerar *insights* e possíveis caminhos que possam auxiliar na retomada do crescimento (FIESP, 2016). A amostra inicial contava com 544 casos coletados, sendo um respondente por empresa. Assegurou-se que todos os participantes tivessem o perfil desejado, gestores de marketing, por meio de uma pergunta filtro aplicada no questionário. Após limpeza dos dados (exclusão de casos por *missing values* e *outliers*), a amostra final ficou com 343 questionários válidos.

Verificou-se a normalidade multivariada dos dados por meio da soma do *critical ratio* (C.R.) que resultou no valor de 36,56. Byrne (2010) afirma que este valor representa a estimativa normalizada de Mardia (1970,1974) de curtose multivariada, embora não seja apresentada como tal. Portanto, baseando-se na estimativa de Mardia; Bentler (2005) sugere

que na prática valores maiores do que 5 indicam dados não normais. O valor encontrado nesta pesquisa extrapola este limite. Logo, pode-se afirmar que os dados são não normais. Contudo nas ciências sociais aplicadas este fato é recorrente (PALLANT, 2005). Ainda, de acordo com Pallant (2005) e Hair et al. (2009), a não normalidade dos dados é comum em amostras maiores, e os efeitos nocivos desta não-normalidade são reduzidos. Contudo, conforme sugerido pela literatura, utilizou-se a técnica de *bootstrapping* para minimizar qualquer efeito da não normalidade dos dados (BYRNE, 2010).

Ressalta-se que pesquisas cujos construtos são mensurados com o mesmo método podem apresentar efeitos enviesados. Como os dados coletados apresentam tal característica, há que se considerar a possível interferência de *common method bias* (LOWRY; GASKIN, 2014; PODSAKOFF; MACKENZIE; PODSAKOFF, 2012). Portanto, para verificar tal situação, realizou-se o teste de Harman (Harman, 1976). Para tal, utilizou-se no software SPSS® a Análise Fatorial Exploratória com a fixação de um fator sem rotação. O único fator forçado representou 37,03% (<50%) (PODSAKOFF et al., 2003), o que indica a variância comum do método não interfere no modelo.

A fim de testar o efeito de moderação dos *tenures* entre a ACAP e CAM (H3a,b,c) realizou-se uma análise adicional. A amostra foi dividida pela média aritmética da a) *tenure* setor b) *tenure* empresa e c) *tenure* cargo, em dois grupos cada: alto e baixo (respeitando as médias de cada um) (MARTIN, JAVALGI; CAVUSGIL, 2017).

Posteriormente, conduziu-se a construção do modelo de mensuração no AMOS e obteve-se ajuste de acordo com os valores estipulados na literatura (HAIR et al., 2009). Após a verificação dos ajustes, construiu-se o modelo estrutural para o teste das hipóteses.

Evidencia-se que o modelo estrutural também apresentou ajustes (TABELA 1) de acordo com a literatura (HAIR et al., 2009). A seguir, apresentam-se e discutem-se os resultados obtidos.

### Discussão dos resultados

A Hipótese 1 (H1) e a Hipótese 2 (H2) foram suportadas pelos dados (TABELA 1). A H1 investigou a relação direta entre a ACAP e CAM. Por sua vez, a H2 visava investigar a relação direta entre as CAM e o Desempenho Organizacional. No que diz respeito às relações de moderação, observou-se que o tempo na empresa e o tempo no setor moderam a ligação entre a ACAP e CAM (TABELA 1). Portanto, afirma-se que quanto mais tempo na empresa e no setor, mais forte será a ligação proposta em H1.

**Tabela 1- resultado das hipóteses e ajuste do modelo estrutural**

Hipóteses	Modelo Teórico			
	Coefficientes Padronizados	Valor <i>p</i>	R <sup>2</sup>	
H1 ACAP -> CAM	0,54	***	0,30	
H2 CAM -> DES	0,50	***	0,25	
Hipóteses - Moderação	$\Delta X^2$	Valor <i>p</i>	Mais Tempo	Menos Tempo
H3a <i>Tenure</i> setor	45,40	0,02	0,65	0,51
H3b <i>Tenure</i> empresa	53,45	0,01	0,66	0,50
H3c <i>Tenure</i> cargo	33,23	0,313	Não modera	

Notas: *bootstrap* no AMOS (343 casos, 2000 runs) / \*\*\* *p* < 0,001 / Ajuste Modelo Estrutural: (CMIN/DF: 1,99; NFI:0,90; CFI: 0,95; RMSEA: 0,05; PCLOSE: 0,10 HOELTER .05: 191; HOELTER .01: 200)

Fonte: Dados da pesquisa.

A relação de H1, suportada pelos dados, concorda com afirmação de Eng e Okten (2011), que dizem que o aprendizado é primordial no desenvolvimento de capacidades de marketing. Ainda Zahra e George (2002) declaram que a ACAP, considerada uma capacidade dinâmica, influencia a formação de outras capacidades. Os achados desta pesquisa vão ao encontro de estudos que também encontraram relação entre a ACAP e outras capacidades de marketing (FOSFURI; TRIBÓ, 2008; KOSTOPOULOS et al., 2011; WURYANINGRAT, 2013). O suporte da H1 também reforça o corpo de conhecimento sobre como as empresas desenvolvem suas capacidades de marketing (VORHIES; MORGAN, 2005), e de como elas podem ser melhor trabalhadas (VORHIES, ORR; BUSH, 2011). Para Tondolo e Bitencourt (2014) o desenvolvimento de recursos e capacidades é resultado das Capacidades Dinâmicas, assim como a primeira hipótese deste estudo sugere.

Por sua vez, o suporte da H2 fortalece o argumento de Morgan (2012), pois no modelo proposto a CAM apresentaram relação direta e positiva com o desempenho da organização. Portanto, corrobora-se a afirmação de que os recursos de marketing podem ser transformados em resultados valiosos para as empresas (MORGAN, 2012). Os achados do presente estudo vão ao encontro dos resultados apresentados por Morgan et al. (2003); Slotegraaf e Dickson (2004); Vorhies e Morgan (2005); Chang, Park, Chaiy (2010) e Theodosiou et al. (2012).

Já a hipótese H3, que propunha que as características dos gestores a) *tenure* setor b) *tenure* empresa e c) *tenure* cargo moderam a relação entre ACAP e CAM, foi parcialmente suportada pelos dados pois a moderação somente foi comprovada para *tenure* de setor e de empresa, mas não para *tenure* de cargo.

Para chegar a esta conclusão, foram re-estimados dois modelos estruturais: um em que o caminho entre a ACAP e CAM foi restringido para os mesmos serem iguais nos dois grupos, e outro onde foi permitido que os coeficientes do caminho variassem livremente. Os deltas foram significativos apenas para *tenure* setor e empresa porém *tenure* cargo não foi significativo (TABELA 1). Além disso, em ambas os *tenures* (setor e empresa), o grupo que mostrou uma relação mais forte entre ACAP e CAM foram aqueles que tinham mais tempo, tanto no setor como na empresa (TABELA 1).

Portanto, com relação às características dos gestores, infere-se que quanto mais tempo no setor, maior o conhecimento específico do funcionamento do mesmo. Logo, uma vez tendo a ACAP desenvolvida na empresa, o gestor tende a ter mais ferramentas e experiência direcionada ao mercado para decidir quais elementos externos serão mais profícuos para a formulação e implementação de estratégias de marketing. Seguindo a mesma linha de raciocínio, o *tenure* na empresa também corrobora com decisões mais apropriadas, uma vez que possivelmente o gestor estará mais alinhado e entenderá melhor o funcionamento da empresa no contexto em que está inserida.

Todavia, deduz-se que como o *tenure* no cargo relaciona-se com atividades internas, rotineiras e de conhecimento específico, independentemente da quantia de tempo no cargo, esta variável não moderou de forma significativa a relação entre a ACAP e CAM. Logo, acredita-se que no contexto estudado é mais relevante ter maior tempo de experiência na indústria, onde se adquire conhecimento mais abrangente de mercado. Este argumento também vale para maior tempo de empresa, pois o gestor possuirá maior experiência e conhecimento do funcionamento da sua empresa no mercado.

## Conclusão

Por meio dos resultados obtidos nesta pesquisa, conclui-se que as características de *tenure* (setor e empresa) moderam a relação entre ACAP e CAM. Também encontrou-se na amostra pesquisada, conforme previsto na literatura, uma ligação direta e positiva entre as

CAM e o desempenho organizacional. Portanto, o objetivo do estudo, de verificar a influência das características dos gestores de topo na relação entre ACAP a CAM e desta no desempenho organizacional, foi alcançado reforçando assim a teoria existente sobre o tema.

Ou seja, confirmou-se que a ACAP é realmente uma variável capaz de desenvolver e aprimorar a CAM (MORGAN, 2012). Também, a inclusão das características dos gestores como moderadores do modelo, vai ao encontro de Finkelstein et al. (2009), que alertavam que muitas teorias não consideravam o elemento humano, apesar da sua reconhecida influência.

Na esfera gerencial, destaca-se a importância das capacidades na empresa. A ACAP demonstra a relevância do conhecimento externo no desenvolvimento da CAM e desta no desempenho. Isto quer dizer que os gestores devem buscar o conhecimento em fontes externas para poder aprimorar suas habilidades de formulação e implementação de estratégias de marketing, que por sua vez, impactarão positivamente nos resultados. Ainda, demonstrou-se a importância do *tenure* dos gestores, tanto na indústria quanto na empresa, o que indica que tais profissionais devem ser valorizados, pois podem influenciar positivamente os resultados.

Como limitações e consequentes sugestões de estudos, seguem algumas considerações. Primeiramente, aponta-se a mensuração subjetiva do desempenho, pois se trata de uma *proxy*, uma percepção do gestor. Contudo o ideal é a utilização de dados objetivos, quando possível (DESS; ROBINSON, 1984; PERIN; SAMPAIO, 1999). Destaca-se também o aspecto da temporalidade na coleta dos dados (coleta transversal). Sugere-se para futuros estudos uma coleta de dados longitudinais, uma vez que a ACAP é considerada uma capacidade dinâmica (ZAHRA; GEORGE, 2002), e as capacidades arquiteturais de marketing envolvem a implementação de estratégias, fatores que podem sofrer influência do tempo.

## Referencial

- ANDERSÉN, J. Strategic Resources and Firm Performance. *Management Decision*, v. 49, n.1, p. 87–98, 2011.
- BARON, R. M.; KENNY, D. A. The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of personality and social psychology**, v. 51, n. 6, p. 1173, 1986.
- BENTLER, P. M., EQS 6 Structural equation program manual. Encino, CA: Multivariate Software, 2005.
- BYRNE, B.M. Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming (2nd ed. Special Indian Edition). New York, NY: Routledge, 2010.
- CHANG, W.; PARK, J. E.; CHAIY, S. How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, v. 63, n. 8, p. 849-855, 2010.
- COHEN, W.M., LEVINTHAL, D.A.. Innovation and Learning: The Two Faces of R & D. *The Economic Journal*, p. 569-596, 1989.
- COHEN, W.M.; LEVINTHAL, D.A. Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, v. 35, n. 1, 1990.
- CRESWELL, J. W. Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- DARROCH, J. Knowledge management, innovation and firm performance. *Journal of Knowledge Management*, v. 9, n.3, p. 101-115, 2005.
- DESS, G. G.; ROBINSON, R. B. Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic management journal*, v.5, n.3, p. 265-273, 1984.
- DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Conceptualizing and measuring capabilities: methodology and empirical application. *Strategic Management Journal*, v. 26, p. 277-285, 2005.

- ENG, T.-Y. OKTEN, D. Exploring a dynamic framework of innovative capability: a theoretical integration of technological and marketing capabilities. *Technology Analysis & Strategic Management*, v. 23, n. 9, p. 1001-1013, 2011.
- ENGELEN, A., KUBE, H., SCHMIDT, S., e FLATTEN, T. C. Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, v. 43, n. 8, p. 1353-1369, 2014.
- FLATTEN, T.C.; ENGELEN, A.; ZAHRA, S.A; BRETTEL, M. A measure of absorptive capacity: development and validation. *European Management Journal*, v. 29, p. 98-116, 2011.
- FERREIRA, G.C. ; FERREIRA, J.J. Absorptive Capacity: An Analysis In The Context Of Brazilian Family Firms. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v. 18, n. 1, p. 174- 204, 2017.
- FIESP. Panorama da Indústria de Transformação Brasileira. 13a. Edição, 2016. Disponível em < <http://www.fiesp.com.br/arquivo-download/?id=227682>>, acesso em 11 /05/2016.
- FINKELSTEIN, Sydney; HAMBRICK, Donald C.; CANNELLA, Albert A. **Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards.** Strategic Management (Oxford U, 2009).
- FOSFURI, A.; TRIBÓ, J.A., Exploring the antecedents of potential absorptive capacity and its impact on innovation performance. *Omega*, v. 36, n. 2, p. 173-187, 2008.
- HAIR, J.F; BLACK, W. C., BABIN, B. J.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L. Análise multivariada de dados. 6ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- HARMAN, H. H. Modern factor analysis. University of Chicago Press. 1976
- HOTHO, J.J., BECKER-RITTERSPACH, F. e SAKA-HELMHOUT, A., Enriching absorptive capacity through social interaction. *British Journal of Management*, v. 23, n. 3, p. 383-401, 2012.
- JIMÉNEZ-CASTILLO, D.; SÁNCHEZ-PÉREZ, M. Nurturing employee market knowledge absorptive capacity through unified internal communication and integrated information technology. *Information & Management*, v. 50, n. 2, p. 76-86, 2013.
- KOSTOPOULOS, K., PAPALEXANDRIS, A., PAPACHRONI, M., & IOANNOU, G. Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, v. 64, n. 12, p. 1335-1343, 2011.
- KUMAR, R.; NTI, K. O. Differential learning and interaction in alliance dynamics: A process and outcome discrepancy model. *Organization science*, v. 9, n. 3, p. 356-367, 1998.
- LANE, P. J., KOKA, B. R.; PATHAK, S. The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management*, p. 833–863, 2006.
- LANE, P. J.; KOKA, B.; PATHAK, S. A thematic analysis and critical assessment of absorptive capacity research. In: *Academy of Management proceedings*. Academy of Management, 2002.
- LEE, I. H.; RUGMAN, A. M. Firm-specific advantages, inward fdi origins, and performance of multinational enterprises. *Journal of International Management*, v.18, n.2, p. 132–146, 2012.
- LEGNICK-HALL, M.L; LENGNICK-HALL, C.A. Human resource management in the knowledge economy: new challenges, new roles, new capabilities. San Francisco, CA:Berrett-Koehler Publishers Inc, 2003.
- LIAO, S.-H.; FEI, W.-C.; CHEN, C.-C. Knowledge sharing, absorptive capacity, and innovation capability: an empirical study of Taiwan's knowledge-intensive industries. *Journal of information science*, v. 33, n. 3, p. 340-359, 2007.
- LIU, G.; KO, W.-W. Organizational Learning and Marketing Capability Development: A Study of the Charity Retailing Operations of British Social Enterprise. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, v. 41, n. 4, p. 580– 608, 2011.

- LOWRY, P. B.; GASKIN, J. Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: When to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, v. 57, n. 2, p. 123-146, 2014.
- MARDIA, K. V. Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics, Series B*, p. 115-128, 1974.
- MARDIA, K. V. Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, v. 57, n. 3, p. 519-530, 1970.
- MARTIN, S. L.; JAVALGI, R. G.; CAVUSGIL, E. Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International business review*, v. 26, n. 3, p. 527-543, 2017.
- MARTÍNEZ SANTA MARÍA, R., CHARTERINA ABANDO, J., e ARAUJO DE LA MATA, A. Un Modelo Causal de Competitividad Empresarial Planteado Desde la VBR : Capacidades Directivas , de Innovación , Marketing y Calidad. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, v.16, p.165–188, 2010.
- MERRILEES, B.; RUNDLE-THIELE, S.; LYE, A. Marketing capabilities : antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, v. 40, n. 3, p. 368-375, 2011.
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.
- MORELLI, M.; LECCI, F.. Management control systems (MCS) change and the impact of top management characteristics: the case of healthcare organisations. *Journal of Management Control*, v. 24, n. 3, p. 267-298, 2014.
- MORGAN, N. A., ZOU, S., VORHIES, D. W., e KATSIKEAS, C. S. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, v. 34, n. 2, p. 287-321, 2003.
- NIEVES, J.; HALLER, S. Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, v.40, p.224–232, 2014.
- O'CASS, A.; WEERAWARDENA, J. The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: Drivers of superior brand performance. *Industrial Marketing Management*, v. 39, n. 4, p. 571-581, 2010.
- PALLANT, J. SPSS survival guide. Crow's Nest, NSW: Allen & Unwin, 2005.
- PARK, J. E.; LEE, S.; MORGAN, R. M. A negative side of outsourcing marketing functions and market-based learning process. *Journal of Strategic Marketing*, v. 19, n.5, p. 471–486, 2011.
- PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H. Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. In: Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 23, 1999, Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999.
- PODSAKOFF, P. M., MACKENZIE, S. B., LEE, J. Y., e PODSAKOFF, N. P. Common method biases in behavioral research: a critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of applied psychology*, v. 88, n. 5, p. 879, 2003.
- PODSAKOFF, P. M.; MACKENZIE, S. B.; PODSAKOFF, N. P. Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual review of psychology*, v. 63, p. 539-569, 2012.
- RODENBACH, M.; BRETTEL, M.. CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, v. 50, n. 4, p. 611-634, 2012.
- SANTOS-VIJANDE, L.; SANZO-PÉREZ, M. J.; GUTIÉRREZ, J. A. T.; RODRÍGUEZ, N. G. Marketing capabilities development in small and medium enterprises : implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra*, v.5, n.1, p. 24–42, 2012.

- SLOTEGRAAF, R. J.; DICKSON, P. R. The Paradox of a Marketing Planning Capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 4, p. 371–385, 2004.
- SNELL, S. A., YOUNDT, M. A. e WRIGHT, P. M.. Establishing a Framework for Research in Strategic Human Resource Management: Merging Resource Theory and Organization- Al Learning. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*: p. 61-90. Greenwich, CT: JAI Press, 1996.
- STOCK, G. N.; GREIS, N. P.; FISCHER, W. A. Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, v. 12, n. 1, p. 77- 91, 2001.
- THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 7, p. 1058–1070, 2012.
- TONDOLO, V. A. G.; BITENCOURT, C.C.. Compreendendo as capacidades dinâmicas a partir de seus antecedentes, processos e resultados. *Brazilian Business Review*, v. 11, n. 5, p. 124-147, 2014.
- TSAI, W. Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, v. 44, p. 996-1004, 2001.
- VOLBERDA, H. W.; FOSS, N. J.; LYLES, M.. Perspective- Absorbing the Concept of Absorptive Capacity: How to Realize Its Potential in the Organization Field. *Organization Science*, v. 21, n. 4, p. 931–951, 2010.
- VORHIES, D. W.; MORGAN , N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.
- VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSH, V. D. Improving Customer-Focused Marketing Capabilities and Firm Financial Performance Via Marketing Exploration and Exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 5, p. 736–756, 2011.
- ZAHRA, S. , GEORGE, G. Absorptive Capacity: A Review, Reconceptualization, and Extension. *Academy of Management Review*. v. 27, n. 2, p. 185-203, 2002.
- WEERAWARDENA, J.; O'CASS, A. Exploring the characteristics of the market-driven firms and antecedents to sustained competitive advantage. ***Industrial Marketing Management***, v. 33, n. 5, p. 419-428, 2004.
- WURYANINGRAT, N. F. Knowledge Sharing, Absorptive Capacity and Innovation Capabilities: An Empirical Study on Small and Medium Enterprises in North Sulawesi, Indonesia. *Gadjah Mada International Journal of Business*, v. 15, n. 1, 2013.