

A INFLUÊNCIA DOS GESTORES NAS CAPACIDADES DA EMPRESA

JULIANA C. N. COSTA¹

 <https://orcid.org/0000-0003-1242-919X>

SHIRLEI M. CAMARGO²

 <https://orcid.org/0000-0002-9885-0892>

ANA M. M. TOALDO¹

 <https://orcid.org/0000-0002-9578-8122>

SIMONE R. DIDONET¹

 <https://orcid.org/0000-0001-8705-3508>

Para citar este artigo: Costa, J. C. N., Camargo, S. M., Toaldo, A. M. M., & Didonet, S. R. (2019). A influência dos gestores nas capacidades da empresa. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(6). doi:10.1590/1678-6971/eRAMD190061

Submissão: 8 abr. 2019. **Aceite:** 11 jul. 2019.

¹ Universidade Federal do Paraná (UFPR), Curitiba, PR, Brasil.

² Centro Universitário Internacional (Uninter), Curitiba, PR, Brasil.



This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License.

This paper may be copied, distributed, displayed, transmitted or adapted if provided, in a clear and explicit way, the name of the journal, the edition, the year and the pages on which the paper was originally published, but not suggesting that RAM endorses paper reuse. This licensing term should be made explicit in cases of reuse or distribution to third parties. It is not allowed the use for commercial purposes.

Este artigo pode ser copiado, distribuído, exibido, transmitido ou adaptado desde que citados, de forma clara e explícita, o nome da revista, a edição, o ano e as páginas nas quais o artigo foi publicado originalmente, mas sem sugerir que a RAM endosse a reutilização do artigo. Esse termo de licenciamento deve ser explicitado para os casos de reutilização ou distribuição para terceiros. Não é permitido o uso para fins comerciais.

RESUMO

Objetivo: Verificar o papel moderador das características dos gestores, como idade e *tenure* (tempo no setor, cargo, empresa), na relação entre a capacidade absorptiva realizada (RACAP) e a capacidade arquitetural de *marketing* (CAM).

Originalidade/valor: O presente estudo considera o elemento humano como fator que afeta as relações entre as capacidades da empresa. Contribui teoricamente ao auxiliar o entendimento do que pode impactar a formulação e implementação de estratégias de *marketing*, além de fortalecer teoricamente o papel do elemento humano. Como contribuição prática, demonstrou-se que não basta apenas buscar o conhecimento externo, mas também é necessário que ele seja transformado para então ser utilizado de maneira eficaz na elaboração e aplicação das estratégias de *marketing*.

Design/metodologia/abordagem: Trata-se de pesquisa de caráter quantitativo, com corte temporal transversal. Este estudo testou empiricamente as hipóteses com base em uma amostra de 343 gestores de *marketing* de indústrias brasileiras de manufatura. Os dados foram coletados por meio de *survey* e tratados por meio de modelagem de equações estruturais no *software* AMOS.

Resultados: As características dos gestores (idade e *tenure*) moderam a relação entre uma parte da RACAP (transformação do conhecimento) e a CAM (capacidade arquitetural de *marketing*). Gestores mais experientes devem ser valorizados, pois comprovou-se que, nesse setor, eles fazem a diferença na hora de transformar o conhecimento e utilizá-lo em suas estratégias.

PALAVRAS-CHAVE

Capacidade absorptiva. Capacidade de *marketing*. Características dos gestores. *Tenure*. Idade.

1. INTRODUÇÃO

As empresas constantemente estão buscando formas de melhorar seus processos, produtos e serviços a fim de alcançar seus objetivos. Porém, para isso, elas precisam se diferenciar de seus concorrentes por meio da obtenção de vantagens competitivas sustentáveis. Uma forma de obter essa vantagem é por meio das capacidades organizacionais. As capacidades são habilidades da empresa para combinar, desenvolver e explorar recursos com o intuito de criar vantagem competitiva (Murray & Chao, 2005; Ruiz-Ortega & García-Villaverde, 2008; Kaufmann & Roesch, 2012).

Contudo, existem diversos tipos de capacidade em uma empresa. Uma das mais relevantes é a capacidade absorptiva (*absorptive capacity* – ACAP) responsável por absorver o conhecimento externo e utilizá-lo para fins comerciais (Zahra & George, 2002). De acordo com Morgan, Zou, Vorhies e Katsikeas (2003), como o conhecimento cria os recursos estrategicamente mais significativos, é importante entender a lógica de sua obtenção e formação. A ACAP se preocupa justamente com esta questão: entender os processos de aquisição, assimilação, transformação e exploração do conhecimento (Zahra & George, 2002). No entanto, a ACAP ainda pode ser dividida em duas: capacidade absorptiva potencial (PACAP), formada pelas fases de aquisição e assimilação de conhecimento, e capacidade absorptiva realizada (RACAP), contendo as fases de transformação e exploração do conhecimento externo (Zahra & George, 2002).

Outra importante capacidade existente nas organizações é a capacidade arquitetural de *marketing* (CAM), conhecida por fomentar as habilidades para o planejamento e a implementação das estratégias de *marketing* em uma empresa. Além disso, essa capacidade é relevante também por alavancar outros tipos de capacidade, como as especializadas e interfuncionais (Morgan, 2012). Ou seja, as CAMs são importantes porque auxiliam a formulação e implementação do que foi planejado, transformando isso em oferta de valor percebido para o seu público (Morgan et al., 2003). Logo, percebe-se que existe uma relação entre ACAP e CAM porque, para formular e implementar boas estratégias de *marketing*, é necessário conhecimento, o qual é obtido e transformado nas empresas por meio da ACAP.

No entanto, ambas as capacidades – ACAP e CAM – necessitam do elemento humano para que existam. Como Nieves e Haller (2014) apontam, o capital humano é considerado um recurso fundamental para garantir a realização de uma série de capacidades essenciais que permitem a sustentabilidade

de vantagem sobre a concorrência. Porém, apesar de sua relevância, muitas teorias não o consideram. No entanto, essas teorias chegaram ao limite do seu poder explicativo, levando pesquisadores a se interessar em saber de que forma os fatores humanos afetam os resultados das empresas (Finkelstein, Hambrick, & Cannella, 2009).

Bromiley e Rau (2016, p. 174) afirmam que “acadêmicos de estratégia têm uma preocupação permanente com o processo de estratégia – os mecanismos pelos quais as organizações formulam e implementam a estratégia”. Ainda segundo os autores, há um fluxo significativo e crescente de pesquisas nessa área que se concentra no papel dos altos escalões da empresa – diretores executivos (*chief executive officer* – CEOs), outros gerentes seniores e equipes de alta gerência (*top management teams* – TMT) – durante o processo de estratégia. Ainda, como Hiller, Beauchesne e Whitman (2013) propõem, para compreender as estratégias e ações das empresas, é preciso entender melhor as características individuais dos altos executivos que tomam decisões em nome das organizações.

Ainda, Bendig, Strese, Flatten, Costa e Brettel (2018), em seu estudo, validaram empiricamente um modelo que relacionava os microfundamentos das capacidades dinâmicas com a personalidade do CEO. Os autores compreenderam como os líderes da empresa influenciam indiretamente as capacidades dinâmicas da empresa ao moldarem as condições individuais de aprendizagem. Bach e Lee (2018) também investigaram a relação entre o desempenho das empresas e as características dos executivos, sob a perspectiva da teoria dos escalões superiores (Hambrick & Mason, 1984).

Na RACAP, é necessário mesclar os conhecimentos novos com os existentes a fim de utilizá-los posteriormente (Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel, 2011). Ou seja, a experiência do gestor pode fazer diferença na hora de transformar o conhecimento adquirido e utilizá-lo na formulação e implementação das estratégias de *marketing* de uma empresa. Enfim, há indícios de que as características dos gestores, neste estudo representadas pela idade e pelo *tenure* (tempo em que o executivo está no setor, na empresa e no cargo), possuem um papel moderador na relação RACAP-CAM. Assim, o objetivo deste artigo foi verificar o papel moderador das características dos gestores (idade e *tenure*) na relação entre a RACAP e a CAM.

Com o alcance deste objetivo, pretende-se cobrir o vazio da literatura em explicar o quanto as características dos gestores (elemento humano) intensificam a influência da RACAP na CAM. Trata-se de aprofundar o entendimento dos elementos específicos da RACAP na sua relação com a CAM. Especificamente, falta compreender o quanto a transformação e a

exploração influenciam as CAMs quando moderadas pelo elemento humano. Conforme mencionado anteriormente, apesar de serem capacidades importantes para empresas (ACAP e CAM) e de se inter-relacionarem, uma vez que é a ACAP que fornece o conhecimento de que a CAM precisa, não se encontraram evidências de elas terem sido estudadas em conjunto, apesar da sua relevância.

Complementa-se este estudo com a inserção das características dos gestores como fator moderador dessa relação, já que elas comprovadamente influenciam nas decisões estratégicas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Boeker, 1997; Hambrick, 2007; Chen, Kang, & Butler, 2019). Ainda, em estudo de 2016, Bromiley e Rau afirmam que, enquanto a experiência do CEO, o *tenure* e a idade influenciam os resultados da empresa, o “como” isso ocorre continua um elemento complexo.

Portanto, esta pesquisa se torna relevante e contribui para a teoria, pois quanto melhor a empresa gerir sua capacidade de aprender com o conhecimento externo, maior diferenciação será criada entre ela e a concorrência, uma vez que será mais custoso copiar produtos e processos que estão sempre em aprimoramento. Além disso, essa complexidade é aumentada por causa da ambiguidade causal (Lippman & Rumelt, 1982) gerada por meio da integração de distintas capacidades (por exemplo, RACAP e CAM). De forma sucinta, a ambiguidade causal refere-se à incerteza quanto às causas das diferenças de eficiência entre as empresas. Ela impede os concorrentes que visam à imitação de saber exatamente o que imitar ou o que fazer, auxiliando na preservação da condição de heterogeneidade (Reed & DeFillippi, 1990), levando à vantagem competitiva.

Este artigo está estruturado da seguinte forma: além deste texto introdutório, apresenta-se, a seguir, um breve referencial teórico acerca das variáveis envolvidas no estudo (ACAP, CAMs e as características dos gestores). Depois, indicam-se as escolhas metodológicas e os resultados. Por fim, apontam-se a discussão dos achados e as considerações finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Capacidade absorptiva realizada (RACAP)

Quando se fala em absorção do conhecimento, tem-se a aprendizagem individual como base para o conhecimento da organização. Contudo, de acordo com Cohen e Levinthal (1990), tal conhecimento só terá utilidade se for traduzido em capacidades da organização, a fim de auxiliar no desenvol-

vimento de recursos específicos. Indo ao encontro dessa ideia, há a capacidade absorviva, tratada por Zahra e George (2002) como uma capacidade dinâmica, que auxilia na reconfiguração de recursos em ambientes dinâmicos (Eisenhardt & Martin, 2000; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Burcharth, Lettl, & Ulhøi, 2015). As capacidades dinâmicas são heterogêneas entre as empresas, o que leva à distinção de estratégias, porque elas pautam-se em caminhos distintos (*path dependence*), valendo-se de ativos exclusivos e processos idiossincráticos. Tal fator leva à criação de vantagem competitiva sustentável como resultado das capacidades dinâmicas nas empresas (Teece et al., 1997). A *path dependence* refere-se ao caminho que já foi percorrido pela empresa, considerando que sua história é, de fato, relevante nas decisões a serem tomadas (Teece et al., 1997). Quando uma empresa está diante de uma decisão, o caminho pelo qual ela escolhe prosseguir será uma função de sua posição atual e dos caminhos futuros. Contudo, sua posição atual geralmente é moldada pelo caminho que já percorreu (Teece et al., 1997). Portanto, toda a trajetória já trilhada pela empresa, que envolve experiências, erros, acertos, sucessos e fracassos, irá influenciá-la na hora da tomada de decisão. As características observáveis dos gestores (utilizadas neste estudo) ligam-se a essa lógica temporal.

A ACAP é a habilidade da empresa de adquirir, assimilar, transformar e explorar o conhecimento externo à organização (Zahra & George, 2002). O presente estudo conta com a divisão da ACAP proposta por Zahra e George (2002) e seguida por Flatten et al. (2011), Jiménez-Barrionuevo, García-Morales e Molina (2011) e Chauvet (2014), que dividem a ACAP em etapas (aquisição, assimilação, transformação e exploração). Ainda, as quatro fases são subdivididas em duas: PACAP e RACAP. A PACAP abrange as etapas de aquisição e assimilação, ao passo que a RACAP engloba as fases de transformação e exploração.

Com relação à RACAP, a etapa de transformação trata da “capacidade da empresa para desenvolver e refinar rotinas que visam facilitar a combinação do conhecimento existente e do novo conhecimento adquirido e assimilado” (Zahra & George, 2002, p. 190). Por sua vez, tem-se a exploração (*exploitation*) que, para Zahra e George (2002), em concordância com Cohen e Levinthal (1990), é a habilidade da empresa de incorporar o novo conhecimento nas suas operações. Finalmente, por meio dos regimes de apropriação desse conhecimento externamente absorvido e finalmente explorado, a empresa tende a gerar vantagem competitiva (Zahra & George, 2002).

Referente aos novos conhecimentos externos, a empresa pode enfrentar situações distintas, como gerar diversas estratégias de *marketing* a partir de



uma pequena quantidade de novos conhecimentos. Em contrapartida, uma empresa pode ter gerado uma grande base de conhecimento, mas não ter capacidade para explorá-la (Lane, Koka, & Pathak, 2006). Uma forma de trabalhar essa base de conhecimento pode ocorrer por intermédio das capacidades que a organização já possui, podendo-se citar nesse ínterim a capacidade arquitetural. Ela tem o papel fundamental na empresa de formular e implementar estratégias de *marketing* e, portanto, será abordada a seguir.

2.2 Capacidade arquitetural de *marketing* (CAM)

Segundo Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Trespalacios Gutiérrez e Rodríguez (2012), recentemente aumentou o interesse em estudar capacidades de *marketing*. Morgan (2012) conceitua capacidades de *marketing* como a aquisição, combinação e transformação de recursos de *marketing* em ofertas que o mercado valorize. Esse autor ainda classifica as capacidades de *marketing* em quatro tipos: especializadas (o *marketing mix*); interfuncionais (por exemplo, *customer relationship management* (CRM) e desenvolvimento de novos produtos); dinâmicas (por exemplo, aprendizado de mercado); e arquiteturais (planejamento e implementação de estratégias).

Assim sendo, devido à sua importância no processo de planejamento e implementação das estratégias de *marketing* de uma empresa, optou-se por analisar as CAMs. Essas capacidades podem ser definidas como os processos pelos quais as empresas planejam combinações apropriadas de conhecimentos e outros recursos disponíveis para implementar e executar em seus mercados o que foi planejado, transformando isso em oferta de valor percebido para o seu público (Morgan et al., 2003).

O planejamento se refere à capacidade que a empresa tem no desenvolvimento de estratégias de *marketing* para alavancar recursos e capacidades especializadas e multifuncionais, na busca de vantagem competitiva (Morgan, 2012). A implementação se refere à capacidade de adquirir, combinar e distribuir os recursos necessários para o alcance das estratégias previamente definidas (Morgan, 2012). Ou seja, a empresa precisa ser capacitada em planejar e implementar suas estratégias de *marketing* e assim conseguir melhor resultado.

Contudo, Hiller et al. (2013) afirmam que, para compreender as estratégias e ações das empresas, é preciso aprofundar o conhecimento das características individuais dos altos executivos que tomam decisões em nome das organizações. Dessa forma, acredita-se que o elemento humano e suas características, além de serem relevantes para a RACAP, também tenham



uma importante relação com as CAMs por sua relevância no planejamento e na implementação da estratégia. Portanto, as características dos gestores foram alvo de investigação nesta pesquisa e serão mais bem discutidas na próxima seção.

2.3 Características dos gestores

O capital humano tem um papel de destaque em desenvolver e manter as capacidades de uma empresa. Dessa feita, Nieves e Haller (2014) o consideram como um recurso fundamental para que uma série de capacidades essenciais seja realizada e, assim, a vantagem competitiva seja sustentada. A preocupação de incluir o elemento humano nos estudos organizacionais já era vista nos estudos de Hambrick e Mason (1984) que foram os criadores da teoria dos escalões superiores (*upper echelons theory*). Segundo essa teoria, uma parte dos resultados das empresas é predita pelas características dos gestores. Isso ocorre porque, conforme os gestores são diferentes entre si, eles terão diferentes bases de conhecimento, o que pode levá-los a tomar decisões distintas (Adner & Helfat, 2003; Marimuthu & Kolandaisamy, 2009).

Penrose (1959) argumentava que os gestores de topo são recursos que influenciam o desempenho organizacional, o que pode ocorrer por meio das estratégias bem formuladas e implementadas pela empresa. Portanto, apesar de os colaboradores de uma organização serem importantes para a condução eficaz e eficiente do negócio, nem todos os grupos têm igual peso. De forma específica, os gestores estratégicos são um grupo cuja importância na geração e manutenção do sucesso do negócio tem sido demonstrada por diversos autores (Penrose, 1959; Hambrick & Mason, 1984; Castanias & Helfat, 1991; Lado & Wilson, 1994; Guedes & Conceição Gonçalves, 2019).

Ainda, alguns pesquisadores encontraram evidências de que os perfis demográficos de executivos (tanto no nível individual como nos times) estão altamente relacionados com as estratégias e os resultados das empresas (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990; Boeker, 1997; Hambrick, 2007). De acordo com Hambrick e Mason (1984), as características pessoais podem ser divididas em dois tipos: propriedades psicológicas, que não são o foco deste estudo, e experiências observáveis. Essas experiências observáveis podem ser várias, porém idade e *tenure* (tempo em relação à posição, organização ou indústria) são as duas variáveis demográficas mais utilizadas nos estudos sobre gestores (Hiller et al., 2013).

Relativo aos três tipos de *tenure*, afirma-se que eles estão vinculados, pois o tempo em que o gestor está no cargo está ligado com o tempo em que

ele está no setor e também na indústria. Contudo, ainda que eles sejam relacionados, a teoria indica que podem ser considerados separadamente (Finkelstein et al., 2009).

Existe considerável evidência da relevância do fenômeno *tenure*, no entanto ainda há uma demanda na elaboração de como acontece esse processo e do próprio conceito em si mesmo (Finkelstein et al., 2009). Crê-se que ele ocorra com a característica idade, pois ela pode ser relacionada com *tenure* na medida em que o gestor acumula experiência e tempo de empresa. Quando o indivíduo envelhece, esse processo pode desempenhar um papel na descrição de como mudanças individuais ao longo do tempo podem afetar o desempenho do trabalho em si (Waldman & Avolio, 1993; Sturman, 2003). Porém, os resultados ainda são controversos em relação a essas influências.

Por exemplo, alguns autores (Miller, 1991; Herrmann & Datta, 2006; Helfat et al., 2009) afirmam que quanto mais experiência na empresa, maior a tendência de manter o *status quo*, menor a probabilidade de assumir riscos e menor base de conhecimento. No entanto, uma maior experiência pode resultar em maior conscientização em ambientes gerenciais complexos (Herrmann & Datta, 2006).

2.4 Caracterização da amostra e dos respondentes

Referente ao nível organizacional dos participantes deste estudo, o perfil da amostra caracterizou-se predominantemente por empresas da Região Sudeste do Brasil, seguida da Região Sul, o que vai ao encontro das características dos dados de geração do produto interno bruto (PIB) brasileiro. As demais empresas, com porcentagem menor do que 10% em sua soma, localizavam-se nas regiões Nordeste, Centro-Oeste ou eram multinacionais. Referente ao porte das empresas, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) (2016), pelo número de funcionários, para a indústria observa-se que a amostra é caracterizada, em sua maioria (em torno de 86%), por micro, pequenas e médias empresas. Esses dados indicam que o perfil da indústria de transformação no Brasil foi retratado na amostra deste estudo, uma vez que dados da Relação Anual de Informações Sociais (Rais) (2015) apontam para um perfil semelhante.

No nível individual, o perfil desejado para responder à pesquisa eram gestores que estivessem relacionados com as estratégias de *marketing* da organização. Para que tal premissa fosse respeitada, havia no questionário uma pergunta-filtro que eliminou alguns respondentes, restando somente

aqueles com o perfil adequado à pesquisa. Com relação à idade dos respondentes, 44,76% deles tinham até 35 anos. O restante, ou seja, 55,24%, tinha mais de 35 anos. O respondente mais velho tinha 67 anos.

No que diz respeito ao tempo de cargo (*tenure* no cargo), 53,49% dos respondentes tinham até quatro anos de experiência, ao passo que 46,51% tinham mais de quatro anos. O *tenure* no setor apresenta 48,84% dos respondentes com até sete anos de experiência e 51,16% acima de sete anos no setor. Por fim, no *tenure* de empresa, 46,8% dos entrevistados tinham até cinco anos de casa, enquanto 53,2% tinham mais do que cinco anos.

Após a caracterização da amostra e dos respondentes, passa-se à seção de relação entre as variáveis investigadas.

2.5 Relação entre as variáveis

Reforçando a visão positiva do *tenure*, pesquisadores afirmam que, por exemplo, um maior *tenure* é muitas vezes um importante indicador de experiência gerencial e conhecimento acumulado que poderia potencialmente influenciar o grau de atividades de *exploitation* e *exploration* (Finkelstein & Hambrick, 1996; Abebe & Angriawan, 2014). Tanto *exploitation* como *exploration* referem-se ao desenvolvimento de novos conhecimentos, porém o primeiro utiliza conhecimentos preexistentes na empresa e o segundo os busca externamente (Vorhies, Orr, & Bush, 2011). Ou seja, maior *tenure* influenciará o processo de obtenção e uso de conhecimento. Logo, supõe-se que o elemento humano seja importante para a ACAP, que também, assim como *exploitation* e *exploration*, relaciona-se à aprendizagem organizacional. O elemento humano é relevante no entendimento da dinâmica entre as capacidades organizacionais. Nesse sentido, é necessário que haja sinergia com os recursos internos da empresa, tais como o capital intelectual, para garantir que a ACAP ofereça vantagem competitiva sustentável com base no desenvolvimento de estratégias (Engelman, Fracasso, Schmidt, & Zen, 2017).

Seguindo os conceitos de Cohen e Levinthal (1990), o caráter e o papel da ACAP na assimilação e exploração do conhecimento sugerem que, tanto no nível individual quanto no organizacional, o conhecimento prévio possibilita a assimilação e a exploração de novos conhecimentos. Porém, não foram somente Cohen e Levinthal (1990) que deram destaque ao capital humano. Zahra e George (2002), ao expandirem conceitualmente a ACAP, mantiveram o capital humano como fator importante para a aquisição e exploração do conhecimento adquirido. Entre outros autores que levaram em conta o elemento humano, destacam-se Liao, Welsch e Stoica (2003),



Daghfous (2004), Jansen, Van Den Bosch e Volberda (2005), Todorova e Durisin (2007), Camisón e Fóres (2011) e Hotho, Becker-Ritterspach e Saka-Helmhout (2012).

O capital humano pode ser considerado um recurso fundamental para garantir a realização de uma série de capacidades essenciais que permitem a sustentabilidade de vantagem sobre os rivais (Nieves & Haller, 2014). Assim sendo, o conhecimento, as habilidades e as características coletivas dos colaboradores e gerentes de uma organização criam capacidades para obtenção de vantagem competitiva (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 2003).

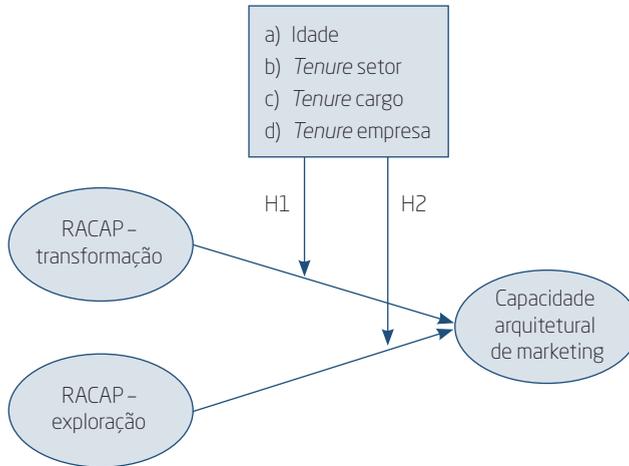
Rodenbach e Brettel (2012) e Von den Driesch, Costa, Flatten e Brettel (2015) afirmam que a experiência dos gestores (também a idade) influencia as capacidades de *marketing* (dinâmicas), dependendo das condições ambientais. Ou seja, infere-se que gestores mais experientes podem ajudar no desenvolvimento das capacidades de *marketing* das empresas, que nesta pesquisa são representadas pela CAM. Morgan et al. (2003), em outro estudo, indicaram que o conhecimento individual é importante para o desenvolvimento e uso das CAMs.

Assim sendo, como há indícios de que o *tenure* (crê-se que a idade também) pode influenciar tanto a RACAP como a CAM, acredita-se que ele desempenhe um papel moderador nessa relação. Segundo Baron e Kenny (1986), uma variável moderadora é aquela que afeta a direção e/ou a força da relação entre a variável independente (RACAP) e a variável dependente (CAM). Ou seja, a experiência e a idade do gestor podem influenciar a forma como o conhecimento adquirido dentro de uma empresa é utilizado na hora de planejar e implementar estratégias de *marketing*. No entanto, como a RACAP é composta de duas fases (transformação e exploração), optou-se por analisá-la de maneira desagregada, logo:

- H1: A relação entre a transformação do conhecimento (fase da RACAP) e a CAM é moderada pela (a) idade do gestor, pelo (b) *tenure* no setor, pelo (c) *tenure* no cargo e pelo (d) *tenure* na empresa.
- H2: A relação entre a exploração do conhecimento (fase da RACAP) e a CAM é moderada pela (a) idade do gestor, pelo (b) *tenure* no setor, pelo (c) *tenure* no cargo e pelo (d) *tenure* na empresa.



(Figura 2.5.1)
MODELO TEÓRICO DO ESTUDO



Fonte: Elaborada pelas autoras.

3. METODOLOGIA

A presente pesquisa caracteriza-se por ser quantitativa, com corte temporal transversal e amostragem não probabilística por adesão (Creswell, 2010). A coleta de dados foi realizada por meio de *survey* com gestores de *marketing* ou colaboradores envolvidos com a estratégia de *marketing* das empresas pesquisadas. Coletaram-se dados de novembro de 2016 a janeiro 2017. As entrevistas foram realizadas por seis pesquisadores em uma amostra caracterizada por empresas da indústria de transformação em todo território nacional, classificadas de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (Cnae).

Com relação ao instrumento de mensuração, utilizaram-se escalas já testadas e publicadas na sua totalidade em periódicos internacionais, sendo a escala da RACAP retirada do estudo de Flatten et al. (2011) e a escala das CAMs, do estudo de Vorhies e Morgan (2005). Mesmo assim, por se tratar do uso de escalas aplicadas fora do ambiente brasileiro, adotaram-se alguns procedimentos para garantir a validade e a confiabilidade da escala. Cita-se, então, o método de tradução/retradução (*back translation*), validade de face e pré-teste com seis especialistas para verificar a compreensão do questionário. Também foram realizadas análise fatorial exploratória (AFE), para veri-

ficação das etapas distintas da RACAP, e análise de validade convergente e discriminante (Hair, Babin, Money, & Samouel, 2005). Ainda, o *common method bias* (ou viés do método comum) foi aferido pelo teste de Harman.

Após a coleta dos dados, realizaram-se procedimentos para limpeza dos dados, sendo eles: limpeza dos dados perdidos (*missing values*), valores fora dos limites, respostas não engajadas, assimetria e curtose (com análise multivariada da normalidade) e identificação de pontos extremos (*outliers*). Depois dessa etapa, a amostra final foi composta por 343 respondentes.

Em seguida, a análise dos dados e o teste de hipóteses foram realizados por meio de modelagem de equações estruturais com a utilização dos *softwares* estatísticos SPSS e AMOS.

3.1 Tratamento dos dados e resultados

Com relação à normalidade multivariada dos dados, apresenta-se a soma do *critical ratio* (CR), que resultou no valor de 19,45. Logo, afirma-se que os dados são não normais. O valor referenciado representa a estimativa normalizada de Mardia (1970, 1974) de curtose multivariada, embora não seja explicitada como tal (Byrne, 2010). Bentler e Wu (2005), com base na estimativa de Mardia, sugerem que, na prática, valores maiores do que 5 indicam dados não normais. No caso do presente estudo, o valor de 19,45 extrapola esse número. Contudo, de acordo com Pallant (2005), nas ciências sociais aplicadas, o fato de não normalidade dos dados é recorrente. Ainda, Hair, Black, Babin, Anderson e Tatham (2009) afirmam que, em amostras com mais de 200 casos, os efeitos nocivos da não normalidade são reduzidos, podendo-se ficar menos preocupado com variáveis não normais.

Apresentam-se os resultados do teste de confiabilidade da escala na Figura 3.1.1, que pode ser observado por meio dos alfas de Cronbach que apresentam valores acima de 0,07 (Hair et al., 2005).

(Figura 3.1.1)

TESTE DE CONFIABILIDADE DA ESCALA

Construto	Alfa
Transformação do conhecimento	0,90
Exploração do conhecimento	0,88
Capacidades arquiteturas de <i>marketing</i>	0,95

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Cabe ressaltar que pesquisas em que dois ou mais construtos são mensurados com o mesmo método podem apresentar efeitos enviesados. Outro fator que pode enviesar os efeitos é ter somente um respondente por empresa. Quando isso ocorre, há que se preocupar com a covariância observada entre os construtos, pois ela pode se dar por causa da utilização do mesmo método de mensuração (Lowry & Gaskin, 2014; Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2012).

Portanto, para verificar a possível interferência de *common method bias*, realizou-se o teste de Harman (1976) por meio de AFE, fixando-se um fator, sem rotação. O único fator forçado representou 47,6% (< 50%) (Podsakoff, MacKenzie, & Podsakoff, 2003). Por meio do teste de Harman, os resultados indicam que o viés do método comum não interfere no modelo, uma vez que seu valor é menor do que 50%, ou seja, o poder de explicação de uma variável não está na sua maioria em um único fator.

Posteriormente, verificaram-se as validades discriminantes e convergentes do modelo. Os resultados podem ser analisados na Figura 3.1.2. Para que o construto tenha validade discriminante, espera-se que a raiz quadrada das variâncias médias extraídas (*average variance extracted – AVEs*) (valores destacados em negrito na diagonal) seja maior do que qualquer outra correlação correspondente (Fornell & Larcker, 1981). Verifica-se, portanto, que a validade discriminante de todos os construtos foi alcançada de acordo com os critérios estipulados na literatura.

Assegurou-se a validade convergente do modelo por meio da AVE e da confiabilidade composta (CR), de acordo com recomendações de Hair et al. (2009) ($AVE > ,50$; $CR > ,70$). Portanto, os valores da Figura 3.1.2 indicam que AVE e CR foram alcançadas.

(Figura 3.1.2)

VARIÂNCIA MÉDIA EXTRAÍDA (AVE) E CONFIABILIDADE COMPOSTA (CR) DOS CONSTRUTOS

	CR	AVE	Exp	Tra	Arq
Exp	0,885	0,720	0,849		
Tra	0,900	0,692	0,434	0,832	
Arq	0,960	0,923	0,344	0,432	0,961

Bootstrapping no AMOS (343 casos, 2000 runs); *model fit*: (CMIN/DF = 2,506; NFI = 0,938; CFI = 0,962; RMSEA = 0,066; SRMR = 0,0378; HOELTER 0,05 = 0,168; HOELTER 0,01 = 0,182).

Fonte: Elaborada pelas autoras.



Uma vez que os ajustes do modelo estrutural foram verificados (resultados no rodapé da Figura 3.1.2) e mostraram-se satisfatórios com os valores estipulados na literatura (Byrne, 2010), partiu-se para os testes das hipóteses propostas. Obteve-se como resultado que a idade do gestor, o tempo no setor e o tempo no cargo moderam a relação entre a transformação (primeira fase da RACAP) e as CAMs. Contudo, os dados não suportaram as hipóteses relativas à moderação entre a exploração (segunda fase da RACAP) e as CAMs. Os resultados encontram-se na Figura 3.1.3.

De forma detalhada, constatou-se que quanto maior a idade do gestor, mais forte é a relação entre a transformação do conhecimento (variável independente – VI) e as capacidades arquiteturais (variável dependente – VD) (H1a), sendo essa relação representada por $\beta = 0,47$ (gestores mais experientes) contra $\beta = 0,17$ (gestores mais novos). Já na relação entre exploração do conhecimento e CAMs, não houve moderação estatisticamente significativa com relação à idade dos gestores (H2a).

O tempo no setor também modera a relação entre a transformação (do conhecimento) e as CAMs (H1b), sendo representado por $\beta = 0,52$ para gestores com maior tempo no setor e por $\beta = 0,11$ para gestores com menor tempo. Além disso, assim como a H2a, também não houve moderação do tempo no setor na relação entre a VI e a VD na H2b.

Acerca da H1c, houve moderação do tempo de cargo do gestor na relação entre transformação (do conhecimento) e as CAMs. Quanto mais tempo no mesmo cargo, maior a intensidade dessa relação, com $\beta = 0,58$ (maior tempo de cargo) contra $\beta = 0,06$ (menor tempo de cargo). A H2c não foi corroborada, portanto não houve moderação do tempo de cargo na relação exploração-CAM.

A variável tempo na empresa modera a relação proposta na H1d, entre transformação (do conhecimento) e CAM, já que quanto mais tempo na empresa, mais forte essa relação. Tal achado é representado por um $\beta = 0,57$ (maior tempo na empresa) *versus* $\beta = 0,04$ (menor tempo na empresa). Seguindo a lógica dos demais achados, a H2d não foi suportada pelos dados, logo também não há moderação na relação entre a VI e a VD proposta neste estudo.



(Figura 3.1.3)**RESULTADOS DOS TESTES DE HIPÓTESES**

Hipótese	Relação	Moderador	Status	β (coeficiente padronizado)	
				Mais anos	Menos anos
H1	TRA - > CAP ARQ	a) Idade	Suportada	0,47	0,17
		b) <i>Tenure</i> setor	Suportada	0,52	0,11
		c) <i>Tenure</i> cargo	Suportada	0,58	0,06
		d) <i>Tenure</i> empresa	Suportada	0,57	0,04
H2	EXP - > CAP ARQ	a) Idade	Rejeitada	-	-
		b) <i>Tenure</i> setor	Rejeitada	-	-
		c) <i>Tenure</i> cargo	Rejeitada	-	-
		d) <i>Tenure</i> empresa	Rejeitada	-	-

Fonte: Elaborada pelas autoras.

Na sequência, apresentam-se as considerações finais deste estudo, com suas contribuições teóricas e gerenciais, bem como suas limitações e sugestões de estudos futuros.

4. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo verificar o papel moderador das características dos gestores (idade e *tenure*) na relação entre a RACAP e a CAM. Os achados contribuem com a literatura da área ao demonstrar que há moderação de idade e *tenures* do gestor na relação entre a transformação do conhecimento e CAMs. Isso quer dizer que quanto maior a idade do gestor, mais tempo no setor, no cargo e na empresa, é mais intensa a relação entre transformação do conhecimento e a habilidade em formular e implementar estratégias de *marketing*.

Na RACAP, transformar conhecimento significa desenvolver e refinar rotinas para facilitar a combinação do conhecimento existente com o novo conhecimento (Zahra & George, 2002). Por sua vez, uma parte da CAM se refere a processos pelos quais as empresas planejam combinações apropriadas,



entre outras coisas, de conhecimentos (Morgan et al., 2003). Enfim, para a CAM existir, é necessária a RACAP, ou seja, é preciso mesclar o conhecimento novo com o existente na hora de planejar estratégias de *marketing*.

Contudo, como afirmam alguns autores (Cohen & Levinthal, 1990; Zahra & George, 2002; Nieves & Haller, 2014), o elemento humano influencia na realização de uma série de capacidades, no caso desta pesquisa, da RACAP e da CAM. Como os gestores são distintos entre si (no caso, em relação à idade e ao *tenure*), podem ter diferentes bases de conhecimentos, o que os levará a tomar decisões diferentes (Adner & Helfat, 2003; Marimuthu & Kolandaisamy, 2009). Ou seja, como demonstrado nesta pesquisa, no momento de combinar o conhecimento existente com o novo (transformá-lo) e aplicá-lo no planejamento estratégico da empresa, gestores mais experientes levam vantagem. Assim sendo, uma contribuição teórica é justamente a comprovação do efeito moderador das características dos gestores na relação RACAP e CAM, auxiliando no entendimento sobre quais fatores podem impactar a formulação e implementação de estratégias de *marketing*. Especificamente, outra contribuição teórica do estudo foi cobrir o vazio da literatura em explicar o quanto as características dos gestores (elemento humano) intensificam a influência da RACAP na CAM. Os resultados do estudo aprofundaram o entendimento dos elementos específicos da RACAP na sua relação com a CAM. Especificamente, compreendeu-se o quanto a transformação e a exploração influenciam as CAMs quando moderadas pelo elemento humano.

Desde o texto seminal de Cohen e Levinthal (1990), o elemento humano é abordado nos estudos da ACAP. Outros autores também consideram os indivíduos como agentes transformadores quando o assunto é absorção do conhecimento externo (Zahra & George, 2002; Jansen et al., 2005; Todorova & Durisin, 2007; Camisón & Fóres, 2011; Hotho et al., 2012; Chen et al., 2019). Portanto, os achados da presente pesquisa vão ao encontro desses autores, fortalecendo o papel do elemento humano no contexto pesquisado.

Ressalta-se também que as características dos indivíduos estudadas (idade e *tenures*) moderam a relação entre as capacidades propostas, o que dá luz ao elemento humano, pouco explorado na literatura das capacidades de *marketing*. Uma vez que se entende que atributos dos gestores impactam a empresa (Boeker, 1997; Hambrick, 2007; Guedes & Conceição Gonçalves, 2019; Dhir & Shukla, 2018) e, conforme encontrado nesta pesquisa, influenciam especificamente na relação entre a transformação do conhecimento externo e a CAM, abre-se uma janela de estudo para a exploração do papel de novas características individuais nas relações estratégicas das organizações.



Outro achado foi a moderação das características dos gestores somente na fase de transformação do conhecimento externo nas CAMs (H1a, H1b, H1c, H1d). O elemento exploração não teve sua relação moderada pelas características dos gestores. Por meio das questões da escala relativas às duas fases, analisa-se que a transformação do conhecimento seja de cunho mais estratégico, ao passo que a exploração desse conhecimento reflita em fatores mais operacionais (Flatten et al., 2011). Segundo Flatten et al. (2011), a fase de explorar se refere a incentivar o desenvolvimento de novos produtos, revisar tecnologias e adaptá-las com os novos conhecimentos, e trabalhar mais eficientemente quando se adotam novas tecnologias. Por sua vez, a fase de transformação se refere a estruturar, combinar, aplicar e utilizar de outras maneiras o conhecimento adquirido. Apesar de os gestores estratégicos serem importantes em ambas as fases, na de transformação demonstrou-se que aqueles que têm mais experiência são mais eficazes em fortalecer a relação entre RACAP e CAM se comparados com os mais jovens e menos experientes. Logo, maior *tenure* e idade avançada dos gestores intensificam a relação entre a transformação do conhecimento e a formulação e implementação de estratégias de *marketing*, mas não a relação entre exploração do conhecimento e CAM.

Os colaboradores de uma organização são importantes para a condução eficaz e eficiente do negócio, contudo, de acordo com Penrose (1959), os gestores têm maior influência nos processos. Logo, nem todos os grupos têm igual peso de influência nas atividades organizacionais. De forma específica, os gestores estratégicos são um grupo cuja importância na geração e manutenção do sucesso do negócio tem sido demonstrada por diversos autores (Penrose, 1959; Hambrick & Mason, 1984; Castanias & Helfat, 1991; Lado & Wilson, 1994). Reforçando essa ideia, Hambrick e Mason (1984) foram os percursores da “teoria dos escalões superiores” (*upper echelons theory*), a qual defende que os resultados das empresas, em parte, são preditos pelas características dos gestores de topo. Os resultados da presente pesquisa concordam com os autores supracitados.

Com relação às implicações práticas deste estudo, uma vez que as conclusões apontam para a influência moderadora de características dos gestores na relação entre as capacidades estudadas, sugere-se que as empresas considerem tais fatores no momento de formação de equipes de projeto, por exemplo, para planejar e implementar estratégias de um novo produto. Nesse caso, como há elementos de conhecimento absorvido externamente, gestores com mais experiência e tempo de cargo, empresa e setor tendem a influenciar de forma positiva a relação entre a transformação do conhecimento na CAM.



Outra contribuição seria esclarecer para as empresas que não basta preocupar-se apenas em buscar o conhecimento externo. É necessário que ele seja transformado para então ser utilizado de maneira eficaz na elaboração e aplicação das estratégias de *marketing*. Além disso, apontou-se que, diferentemente de alguns teóricos e pesquisadores que veem maior *tenure*/idade ser relacionada como falta de flexibilidade e arrojo (Miller, 1991; Herrmann & Datta, 2006; Helfat et al., 2009), gestores experientes precisam ser valorizados, pois eles, como comprovado no presente estudo, desempenham um papel fundamental na hora de transformar efetivamente um conhecimento adquirido em estratégias.

Admite-se ainda que, com o elemento humano considerado na relação entre a transformação do conhecimento externo e a capacidade de formulação e implementação de estratégias de *marketing*, a ambiguidade causal (Lippman & Rumelt, 1982) da empresa tende a maior complexidade. Desse modo, aumentam-se as incertezas quanto às causas das diferenças de eficiência entre as empresas, preservando condições de heterogeneidade (Reed & DeFillippi, 1990) com relação à concorrência, levando ao atingimento da vantagem competitiva. Então, as empresas que se concentram em gestores mais experientes podem tornar seus processos mais complexos, dificultando o entendimento por parte dos concorrentes.

Como limitação deste estudo, pode-se citar o fato de ele ter tido um corte transversal em relação à sua temporalidade, ou seja, é um “retrato” de um determinado período no tempo. Logo, sugere-se a realização de uma pesquisa longitudinal, uma vez que a ACAP é uma capacidade dinâmica (Zahra & George, 2002) e as CAMs envolvem a implementação de estratégias; e ambos fatores podem sofrer influência do tempo. Dessa maneira, o conhecimento sobre os temas aqui discutidos poderia ser reforçado.

Além disso, a amostra do estudo é não probabilística e foi coletada em um único setor (manufatura), o que pode limitar a sua generalização. Assim sendo, indica-se que ela possa ser realizada em outros setores a fim de averiguar se as variáveis analisadas se comportam da mesma maneira. Outra sugestão de estudo futuro seria testar o efeito moderador de um treinamento específico dos gestores nas capacidades da empresa ou então investigar outras características, principalmente as psicológicas (segundo a mesma lógica do estudo de Bendig et al., 2018) que provem a base de interpretação e filtros de informações (Finkelstein et al., 2009).



MANAGERS' INFLUENCE ON COMPANY CAPABILITIES

ABSTRACT

Purpose: This study aims to verify the moderating role of managers' characteristics, age and tenure (time in the sector, position, company), in the relation between the realized absorptive capacity (RACAP) and the architectural marketing capabilities (CAM).

Originality/value: The present study considers the human element as a factor that affects the relations between the capacities of the company. It contributes theoretically to help understand what can impact the formulation and implementation of marketing strategies and theoretically strengthen the role of the human element. As a practical contribution, it has been shown that it is not enough to seek external knowledge, it is necessary that it is transformed and then used effectively in the design and implementation of marketing strategies.

Design/method/approach: Quantitative research, with transverse temporal data collection. This study empirically tested the hypotheses based on a sample of 343 marketing managers from Brazilian manufacturing industries. Data were collected through a survey. Data were processed by means of modeling of structural equations in AMOS software.

Findings: The characteristics of managers (age and tenure), moderate the relationship between a part of RACAP (knowledge transformation) and CAM (architectural marketing capability). More experienced managers should be valued because it has been proven that in this sector, they make a difference when it comes to transforming knowledge and using it in their strategies.

KEYWORDS

Absorptive capacity. Marketing capability. Managers' characteristics. Tenure. Age.

REFERÊNCIAS

- Abebe, M. A., & Angriawan, A. (2014). Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. *Journal of Business Research*, 67(3), 339–345. doi:10.1016/j.jbusres.2013.01.015
- Adner, R., & Helfat, C. E. (2003). Corporate effects and dynamic managerial capabilities. *Strategic Management Journal*, 24(10), 1011–1025. doi:10.1002/smj.331
- Bach, S., & Lee, J. J. (2018). Is the upper echelons perspective relevant outside the US? An empirical study of executives' impact on firm performance in the global context. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 18(1), 37–52. doi:10.21818/jbam.18.1.4
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Bendig, D., Strese, S., Flatten, T. C., Costa, M. E. S., & Brettel, M. (2018). On micro-foundations of dynamic capabilities: A multi-level perspective based on CEO personality and knowledge-based capital. *Long Range Planning*, 51(6), 797–814. doi:10.1016/j.lrp.2017.08.002
- Bentler, P. M., & Wu, E. J. (2005). *EQS 6.1 for Windows*. Encino, CA: Multivariate Software.
- Boeker, W. (1997). Strategic change: The influence of managerial characteristics and organizational growth. *Academy of Management Journal*, 40(1), 152–170. doi:10.5465/257024
- Bromiley, P., & Rau, D. (2016). Social, behavioral, and cognitive influences on upper echelons during strategy process: A literature review. *Journal of Management*, 42(1), 174–202. doi:10.1177/0149206315617240
- Burcharth, A. L. L. de A., Lettl, C., & Ulhøi, J. P. (2015). Extending organizational antecedents of absorptive capacity: Organizational characteristics that encourage experimentation. *Technological Forecasting and Social Change*, 90, 269–284. doi:10.1016/j.techfore.2013.12.024
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). New York, NY: Routledge. doi:10.4324/9781315757421
- Camisón, C., & Forés, B. (2011). Knowledge creation and absorptive capacity: The effect of intra-district shared competences. *Scandinavian Journal of Management*, 27(1), 66–86. doi:10.1016/j.scaman.2010.11.006

- Castanias, R. P., & Helfat, C. E. (1991). Managerial resources and rents. *Journal of management*, 17(1), 155–171. doi:10.1177/014920639101700110
- Chauvet, V. (2014). Absorptive capacity: Scale development and implications for future research. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 19(1), 113–129. doi:10.7202/1028493ar
- Chen, W. H., Kang, M. P., & Butler, B. (2019). How does top management team composition matter for continual growth? Reinvestigating Penrose's growth theory through the lens of upper echelons theory. *Management Decision*, 57(1), 41–70. doi:10.1108/MD-02-2017-0147
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. doi:10.2307/2393553
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*. Porto Alegre: Artmed.
- Daghfous, A. (2004). Absorptive capacity and the implementation of knowledge-intensive best practices. *SAM Advanced Management Journal*, 69(2), 21–27.
- Dhir, S., & Shukla, A. (2018). The influence of personal and organisational characteristics on employee engagement and performance. *International Journal of Management Concepts and Philosophy*, 11(2), 117–131. doi:10.1504/IJMCP2018.092321
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. doi:10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E
- Eisenhardt, K. M., & Schoonhoven, C. B. (1990). Organizational growth: Linking founding team, strategy, environment, and growth among US semiconductor ventures, 1978-1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3), 504–529. doi: 10.2307/2393315
- Engelman, R., Fracasso, E., Schmidt, S., & Zen, A. (2017). Intellectual capital, absorptive capacity and product innovation. *Management Decision*, 55(3), 474–490. doi:10.1108/MD-05-2016-0315
- Finkelstein, S., Hambrick, D., & Cannella, A. A. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
- Finkelstein, S., Hambrick, D. C., & Cannella, A. A. (2009). *Strategic leadership: Theory and research on executives, top management teams, and boards*. Oxford: Oxford University Press. doi:10.1093/acprof:oso/9780195162073.001.0001



- Flatten, T. 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. doi:10.1016/j.emj.2010.11.002
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39–50. doi: 10.2307/3151312
- Guedes, M. J., & Conceição Gonçalves, V. (2019). Top managers' characteristics as causal explanations for self-reported performance. *Journal of Business Research*, 103, 869–874. doi:10.1016/j.jbusres.2018.11.014
- Hair, J., Babin, B., Money, A., & Samouel, P. (2005). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre: Bookman.
- Hambrick, D. C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, 32(2), 334–343. doi:10.5465/AMR.2007.24345254
- Hambrick, D. C., & Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193–206. doi:10.5465/amr.1984.4277628
- Harman, H. H. (1976). *Modern factor analysis*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Helfat, C. E., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. G. (2009). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Oxford, UK: Blackwell.
- Herrmann, P., & Datta, D. K. (2006). CEO experiences: Effects on the choice of FDI entry mode. *Journal of Management Studies*, 43(4), 755–778. doi:10.1111/j.1467-6486.2006.00610.x
- Hiller, N. J., Beauchesne, M. M., & Whitman, D. (2013). CEO personality, demography and firm-level outcomes: A meta-analysis of upper echelons research. *Academy of Management Proceedings*, (1), 163–169. doi:10.5465/ambpp.2013.16369abstract
- Hotho, J. J., Becker-Ritterspach, F., & Saka-Helmhout, A. (2012). Enriching absorptive capacity through social interaction. *British Journal of Management*, 23(3), 383–401. doi:10.1111/j.1467-8551.2011.00749.x
- Jansen, J. J., Van Den Bosch, F. A., & Volberda, H. W. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: How do organizational antecedents matter? *Academy of Management Journal*, 48(6), 999–1015.



- Jiménez-Barrionuevo, M. M., García-Morales, V. J., & Molina, L. M. (2011). Validation of an instrument to measure absorptive capacity. *Technovation*, 31(5–6), 190–202. doi:10.1016/j.technovation.2010.12.002
- Kaufmann, L., & Roesch, J. F. (2012). Constraints to building and deploying marketing capabilities by emerging market firms in advanced markets. *Journal of International Marketing*, 20(4), 1–24. doi:10.1509/jim.11.0116
- Lado, A. A., & Wilson, M. C. (1994). Human resource systems and sustained competitive advantage: A competency-based perspective. *Academy of Management Review*, 19(4), 699–727. doi:10.2307/258742
- 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. doi:10.5465/amr.2006.22527456
- Lengnick-Hall, M. L., & Lengnick-Hall, C. A. (2003). *Human resource management in the knowledge economy: New challenges, new roles, new capabilities*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: An empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(1), 63–86. doi:10.1111/1540-8520.00032
- Lippman, S. A., & Rumelt, R. P. (1982). Uncertain imitability: An analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *The Bell Journal of Economics*, 13(2), 418–438. doi:10.2307/3003464
- Lowry, P. B., & Gaskin, J. (2014). 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*, 57(2), 123–146. doi:10.1109/TPC.2014.2312452
- Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika*, 57(3), 519–530. doi:10.1093/biomet/57.3.519
- Mardia, K. V. (1974). Applications of some measures of multivariate skewness and kurtosis in testing normality and robustness studies. *Sankhyā: The Indian Journal of Statistics, Series B*, 115–128.
- Marimuthu, M., & Kolandaisamy, I. (2009). Ethnic and gender diversity in boards of directors and their relevance to financial performance of Malaysian companies. *Journal of Sustainable Development*, 2(3), 139–148. doi:10.5539/jsd.v2n3p139
- Miller, D. (1991). Stale in the saddle: CEO tenure and the match between organization and environment. *Management Science*, 37(1), 34–52. doi:10.1287/mnsc.37.1.34





- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. doi:10.1007/s11747-011-0279-9
- Morgan, N. A., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287–321. doi:10.1111/1540-5915.02375
- Murray, J. Y., & Chao, M. C. (2005). A cross-team framework of international knowledge acquisition on new product development capabilities and new product market performance. *Journal of International Marketing*, 13(3), 54–78. doi:10.1509/jimk.13.3.54
- Nieves, J., & Haller, S. (2014). Building dynamic capabilities through knowledge resources. *Tourism Management*, 40, 224–232. doi:10.1016/j.tourman.2013.06.010
- Pallant, J. (2005). *SPSS survival guide*. Crow's Nest, NSW: Allen & Unwin.
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth of the firm*. New York: Oxford University Press. doi:10.1093/0198289774.001.0001
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903. doi:10.1037/0021-9010.88.5.879
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, N. P. (2012). Sources of method bias in social science research and recommendations on how to control it. *Annual Review of Psychology*, 63, 539–569. doi:10.1146/annurev-psych-120710-100452
- Reed, R., & DeFillippi, R. J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15(1), 88–102. doi:10.5465/amr.1990.4308277
- Relação Anual de Informações Sociais. 2015. Recuperado de <http://dados.gov.br/dataset/relacao-anual-deinformacoes-sociais-rais>
- Rodenbach, M., & Brettel, M. (2012). CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. *Management Decision*, 50(4), 611–634. doi:10.1108/00251741211220174
- Ruiz-Ortega, M. J., & García-Villaverde, P. M. (2008). Capabilities and competitive tactics influences on performance: Implications of the moment of entry. *Journal of Business Research*, 61(4), 332–345. doi:10.1016/j.jbusres.2007.07.029





- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespalacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: Implications for performance. *Journal of CENTRUM Cathedra: The Business and Economics Research Journal*, 5(1), 24–42. doi:10.7835/jcc-berj-2012-0065
- Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2016). Recuperado de [http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/Estudos Pesquisas/mpes_numeros/MPE_conceito_empregados.pdf](http://www.sebraesp.com.br/arquivos_site/biblioteca/Estudos_Pesquisas/mpes_numeros/MPE_conceito_empregados.pdf).
- Sturman, M. C. (2003). Searching for the inverted U-shaped relationship between time and performance: Meta-analyses of the experience/performance, tenure/performance, and age/performance relationships. *Journal of Management*, 29(5), 609–640. doi:10.1016/S0149-2063_03_00028-X
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. doi:10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Todorova, G., & Durisin, B. (2007). Absorptive capacity: Valuing a reconceptualization. *Academy of Management Review*, 32(3), 774–786. doi:10.5465/AMR.2007.25275513
- Von den Driesch, T., Costa, M. E. S., Flatten, T. C., & Brettel, M. (2015). How CEO experience, personality, and network affect firms' dynamic capabilities. *European Management Journal*, 33(4), 245–256. doi:10.1016/j.emj.2015.01.003
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. doi:10.1509/jmkg.69.1.80.55505
- Vorhies, D. W., Orr, L. M., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756. doi:10.1007/s11747-010-0228-z
- Waldman, D. A., & Avolio, B. J. (1993) Aging and work performance in perspective: Contextual and developmental considerations. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 11, 133–162.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185–203. doi:10.5465/amr.2002.6587995



APÊNDICE

Escala

Capacidade absorptiva realizada (RACAP – transformação e exploração) (Hooley et al., 2005)

Transformação

Por favor, avalie a intensidade em que as seguintes afirmações se encaixam no processo de aquisição de conhecimento externo da sua empresa considerando 1 = nada até 7 = muito.

TRA_1) Nossos funcionários têm habilidade para estruturar e utilizar os conhecimentos coletados externamente.

TRA_2) Nossos funcionários utilizam novos conhecimentos adquiridos externamente, bem como os disponibilizam e os utilizam de outras maneiras na empresa.

TRA_3) Nossos funcionários combinam de maneira bem-sucedida o conhecimento existente com o conhecimento adquirido externamente para a geração de novas ideias.

TRA_4) Nossos funcionários são capazes de aplicar os novos conhecimentos adquiridos externamente em seu trabalho do “dia a dia”.

Exploração

Por favor, avalie a intensidade em que as seguintes afirmações se encaixam na exploração de novos conhecimentos externos na sua empresa (Nota: por favor, pense sobre todas as divisões da empresa como P&D, produção, *marketing* e contabilidade) considerando 1 = nada até 7 = muito.

EXP_1) Nossos gestores incentivam o desenvolvimento de novos produtos.

EXP_2) Nossa empresa revisa constantemente as tecnologias disponíveis e as adapta de acordo com os novos conhecimentos adquiridos externamente.

EXP_3) Nossa empresa tem habilidade de trabalhar de forma mais eficiente ao adotar novas tecnologias.



Capacidades arquiteturas de *marketing* (Vorhies & Morgan, 2005)

Por favor, indique como sua empresa se encontra em relação ao seu principal concorrente considerando 1 = muito pior do que os concorrentes até 7 = muito melhor do que os concorrentes.

Planejamento de *marketing*

PC 1.1) Habilidades para planejar as atividades de *marketing*.

PC 1.2) Habilidades para segmentar e definir o mercado-alvo.

PC 1.3) Habilidades de gerenciamento das atividades de *marketing* (gestão de produto, preço, distribuição e comunicação).

PC 1.4) Desenvolvimento de estratégias de *marketing* criativas.

PC 1.5) Detalhamento das atividades de planejamento de *marketing*.

Implementação de *marketing*

MI 1.1) Alocação efetiva dos recursos de *marketing* (recursos humanos, financeiros, de conhecimento, de relacionamento etc.).

MI 1.2) Definição de cronogramas e orçamento para as atividades de *marketing*.

MI 1.3) Colocar em prática as estratégias de *marketing*.

MI 1.4) Agilidade na implementação das estratégias de *marketing*.

MI 1.5) Acompanhamento da execução das estratégias de *marketing*.

Características dos gestores

MC_1) Qual é sua idade? _____ anos.

MC_2) Há quanto tempo você trabalha nesta empresa?

R: _____ anos.

MC_3) Há quanto tempo você trabalha neste setor (da economia, não no da empresa) ?

R: _____ anos.

MC_4) Há quanto tempo você ocupa este cargo nesta empresa?

R: _____ anos.

NOTAS DAS AUTORAS

Juliana C. N. Costa, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Universidade Federal do Paraná (UFPR); **Shirlei M. Camargo**, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM), Universidade Federal do Paraná (UFPR); **Ana M. M. Toaldo**, Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGA), Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS); **Simone R. Didonet**, Faculdade de Ciências Econômicas (Face), Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG).

Juliana C. N. Costa é agora membro do Grupo de Pesquisa do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR); Shirlei M. Camargo é agora professora da Escola de Gestão, Comunicação e Negócios do Centro Universitário Internacional (Uninter); Ana M. M. Toaldo é agora professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR); e Simone R. Didonet é agora professora do Programa de Pós-Graduação em Administração (PPGADM) da Universidade Federal do Paraná (UFPR).

Correspondências sobre este artigo devem ser enviadas para Juliana C. N. Costa, Avenida Prefeito Lothário Meissner, 632, Jardim Botânico, Curitiba, Paraná, Brasil, CEP 80210-170.

E-mail: julianacncosta@gmail.com

CORPO EDITORIAL

Editoras-chefes

Janette Brunstein
Silvia Marcia Russi de Domênico

Editora Associada

Glória Charão Ferreira

Suporte Técnico

Vitória Batista Santos Silva

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenação Editorial

Jéssica Dametta

Preparação de originais

Carlos Villarruel

Revisão

Studio Ayres

Diagramação

Emap

Projeto Gráfico

Libro