



RAM. Revista de Administração
Mackenzie
ISSN: 1518-6776
revista.adm@mackenzie.com.br
Universidade Presbiteriana Mackenzie
Brasil

VENTURA KOERICH, GRAZIELE; PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER,
ÉVERTON LUÍS; TEZZA, RAFAEL
Capacidade de absorção, turbulência ambiental e desempenho organizacional: um
estudo em empresas varejistas catarinenses
RAM. Revista de Administração Mackenzie, vol. 16, núm. 3, mayo-junio, 2015, pp. 238-
267
Universidade Presbiteriana Mackenzie
São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=195439757010>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc



CAPACIDADE DE ABSORÇÃO, TURBULÊNCIA AMBIENTAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS VAREJISTAS CATARINENSES

GRAZIELE VENTURA KOERICH

Mestra profissional em Administração pelo Centro de Ciência da Administração e Socioeconômicas
da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).

Servidora pública do Hospital Universitário
da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).

Rua Professora Maria Flora Pausewang, s/n, Campus Universitário, Trindade,
Florianópolis – SC – Brasil – CEP 88036-800
E-mail: grazi.koerich@hotmail.com

ÉVERTON LUÍS PELLIZZARO DE LORENZI CANCELLIER

Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
da Universidade de São Paulo (USP).

Professor do Departamento de Administração Empresarial
da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).

Avenida Madre Benvenuta, 2.037, Itacorubi, Florianópolis – SC – Brasil – CEP 88035-001
E-mail: everton.cancellier@udesc.br

RAFAEL TEZZA

Doutor em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Professor do Departamento de Administração Empresarial
da Universidade do Estado de Santa Catarina (Udesc).

Avenida Madre Benvenuta, 2.037, Itacorubi, Florianópolis – SC – Brasil – CEP 88035 001
E-mail: rafael.tezza@udesc.br

RESUMO

Em mercados cada vez mais dinâmicos e turbulentos, as organizações dependem cada vez mais do conhecimento externo, recurso essencial no centro das estratégias organizacionais, como forma de promover a inovação e melhorar seu desempenho (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Zollo, Reuer, & Singh, 2002; Cassiman & Veugelers, 2006; Morgan & Berthon, 2008; Lichtenthaler, 2009). A capacidade de absorção (*absorptive capacity* – Acap) traduz-se como um dos processos-chave de aprendizagem das organizações no que diz respeito à identificação, assimilação e exploração dos conhecimentos do ambiente (Cohen & Levinthal, 1989; Lane, Koka, & Pathak, 2006). Apesar de um considerável número de estudos empíricos ter usado a Acap, uma medida válida que incorpore essas várias dimensões ainda não foi desenvolvida (Wang & Ahmed, 2007). Lane *et al.* (2006) observam que a maioria dos pesquisadores tipicamente mede a Acap como simples *proxies* de P&D (por exemplo, Cohen & Levinthal, 1989), ignorando a variedade de suas dimensões e suas implicações para os diferentes resultados organizacionais. Não obstante, poucos estudos empíricos têm capturado a natureza multidimensional da Acap (Jansen, Van Den Bosch, & Volberda, 2005). O presente estudo verifica a influência da Acap no desempenho organizacional sob diferentes condições de turbulência ambiental. Trata-se de um estudo descritivo do tipo levantamento ou *survey*, com corte transversal. A população-alvo da pesquisa foi composta por empresas de varejo na região da Grande Florianópolis, com pelo menos um ano de atividades ininterruptas. Os dados foram coletados por meio de questionários autoadministrados e respondidos pelo principal dirigente das empresas, quando possível, ou por alguém responsável pelo estabelecimento. Além disso, diferentes características de moderação, como idade e tamanho das organizações, são consideradas. Os resultados a partir de 230 empresas varejistas mostram que a Acap tem efeito positivo sobre o desempenho organizacional. Com relação ao efeito moderador da turbulência ambiental sobre a Acap e os indicadores do desempenho organizacional, verificou-se que, dos cinco indicadores de desempenho analisados, três deles confirmaram a influência da turbulência ambiental.

PALAVRAS-CHAVE

Capacidade de absorção. Turbulência ambiental. Desempenho organizacional. Empresas varejistas. Aprendizagem organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Em mercados cada vez mais dinâmicos e turbulentos, as organizações dependem cada vez mais do conhecimento externo como forma de promover a inovação e melhorar seu desempenho (Ireland, Hitt, & Vaidyanath, 2002; Lichtenhaller, 2009). O ingresso de novos conhecimentos promove renovação organizacional e fortalece a criação de vantagens competitivas sustentáveis (Inkpen & Dinur, 1998; Teece, Pisano, & Shuen, 1997), e a Acap traduz-se como um dos processos-chave de aprendizagem das organizações no que diz respeito à identificação, assimilação e exploração dos conhecimentos do ambiente (Lane, Koka, & Pathak, 2006).

Com vistas a garantir a sobrevivência ante as pressões de seleção ambiental, as organizações devem dotar-se da habilidade de reconhecer o valor de um novo conhecimento, assimilá-lo e aplicá-lo a fins comerciais. Essa capacidade, também conhecida como Acap (Cohen & Levinthal, 1990), é de fundamental importância para o desempenho inovativo da organização. O interesse acadêmico pelo constructo da Acap tem recebido ampla atenção na literatura durante as duas últimas décadas, incitado a partir dos trabalhos seminais de Cohen e Levinthal (1989, 1990, 1994). Desde então, tem sido reforçado por meio de reconceituações e ampliado por vários estudos (Lane *et al.*, 2006), mostrando flexibilidade suficiente para ser aplicado em diferentes unidades de análise e nos mais diversos campos de pesquisa, como organização industrial, aprendizagem organizacional, gestão estratégica e gestão da inovação (Zahra & George, 2002).

Lane *et al.* (2006) observam que a maioria dos pesquisadores tipicamente mede a Acap como simples *proxies* de pesquisa e desenvolvimento (P&D) – por exemplo, Cohen e Levinthal (1989) –, ignorando a variedade de dimensões e as implicações dessa capacidade para os diferentes resultados organizacionais. Não obstante, poucos estudos empíricos têm capturado a natureza multidimensional da Acap (Jansen, Van Den Bosch, & Volberba, 2005). Nesse sentido, Zahra e George (2002) ressaltam que as organizações devem desenvolver e gerenciar com êxito todas as dimensões da Acap para alcançar um desempenho superior

e propõem quatro dimensões para o constructo: aquisição e assimilação que formam a Acap potencial, e transformação e exploração que formam a Acap realizada. A crítica e contribuição desses autores estão no argumento de que a Acap potencial não é suficiente para garantir um desempenho superior.

Eisenhardt e Martin (2000) argumentam que o ambiente é importante para analisar os efeitos da Acap, uma vez que ambientes diferentes implicam diferentes avaliações de capacidades dinâmicas. O ambiente é constituído por fatores e forças externos que afetam a competência da organização em aumentar e conservar bons relacionamentos com seus clientes. Em outras palavras, pode-se dizer que essas forças são compostas por oportunidades e ameaças, as quais afetam de variadas maneiras o desempenho e a atuação da organização no ambiente. Nesse sentido, a organização necessita conhecer bem o ambiente no qual se encontra inserida e, ao lidar com esse desafio, pode se defrontar com contextos diversos, mais simples ou mais complexos, mais estáticos ou mais dinâmicos. Assim sendo, a Acap pode diferir substancialmente de acordo com o nível de turbulência ambiental. No entanto, essas condições de contorno não têm sido abordadas nas pesquisas em Acap (Lane *et al.*, 2006; Lichtenhaller, 2009; Engelen, Kube, Schmidt, & Flatten, 2014).

Considerando que o propósito da Acap é aplicar conhecimentos adquiridos externamente em fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990) e uma vez que ela favorece a criação de vantagens competitivas (Inkpen & Dinur, 1998; Teece *et al.*, 1997; Zahra & George, 2002; Lane *et al.* 2006), ressalta-se o desempenho organizacional como um resultado associado à Acap (Sciascia, D’Oria, Bruni, & Larrañeta, 2014), além de pesquisas anteriores que revelam um relacionamento positivo e significativo entre a Acap e o desempenho organizacional (Tsai, 2001; Brettel, Greve, & Flatten, 2011; Wales, Parida & Patel, 2013).

Como as organizações dependem do conhecimento externo e de sua Acap para melhorar o desempenho, e o esforço de absorção de conhecimento externo varia conforme as condições do contexto ambiental em que as empresas estão inseridas, este estudo tem como objetivo analisar as relações entre Acap, turbulência ambiental e desempenho organizacional. Para tal, são analisadas essas relações em um contexto de empresas varejistas catarinenses.

2

CAPACIDADE DE ABSORÇÃO

Introduzida pelo trabalho seminal de Cohen e Levinthal (1989), a Acap refere-se a um dos processos de aprendizagem fundamental de uma organização,

ou seja, a capacidade de identificar, assimilar e explorar o conhecimento por meio do ambiente. Por meio desse estudo, os autores enfatizaram o papel fundamental da P&D tanto na inovação quanto na aprendizagem organizacional. Em 1990, esses autores apresentam uma nova visão desse constructo com uma ênfase maior nos aspectos cognitivos subjacentes ao processo de aprendizagem, definindo a Acap como a habilidade de uma organização de reconhecer o valor de uma nova informação, assimilá-la e aplicá-la para fins comerciais. Essa nova abordagem considera a Acap como um subproduto não apenas dos investimentos em P&D, mas de uma variedade de outros aspectos, como: amplitude de sua base de conhecimento, prévia experiência de aprendizagem, linguagem compartilhada, interfaces funcionais, modelos mentais e capacidade de resolução de problemas dos membros da organização (Camisón & Forés, 2010).

Considerando o constructo da definição seminal de Cohen e Levinthal (1990) como base, outros estudos (Mowery, Oxley, & Silverman, 1996; Kim, 1997; Lane & Lubatkin, 1998; Dyer & Singh, 1998; Van Den Bosch, Volberda, & De Boer, 1999; George *et al.*, 2001; Zahra & George, 2002; Lane *et al.*, 2006) apresentam reconceituações alternativas para esse constructo.

Uma das reconceituações de maior alcance da Acap desde o constructo de Cohen e Levinthal (1990) foi a proposta por Zahra e George (2002). Esses autores evidenciaram as diferentes dimensões desse constructo e propuseram uma nova conceituação para a Acap como “um conjunto de rotinas e processos organizacionais pelos quais as firmas adquirem, assimilam, transformam e exploram conhecimento para produzir uma capacitação dinâmica” (Zahra & George, 2002, p. 186). O modelo do constructo da Acap proposto por Zahra e George (2002) é apresentado com base em duas naturezas (potencial e realizada) e quatro dimensões (aquisição, assimilação, transformação e exploração). Na Acap potencial, o conhecimento é adquirido e assimilado, mas encontra-se em *stand by* até o momento em que existe um real uso. Na Acap realizada, o conhecimento adquirido e assimilado é transformado e explorado, ou seja, colocado em uso.

Um levantamento de 31 estudos empíricos foi obtido nas bases de dados Ebsco e Periódicos Capes, por meio da expressão *absorptive capacity*, com recorte temporal de 1990-2014. Dentre os trabalhos selecionados e apresentados no Quadro 1, 21 tratam do relacionamento entre a Acap e o desempenho (organizacional, operacional, financeiro, no desenvolvimento de novos produtos, da inovação, de *joint ventures* internacionais); três desenvolvem e validam uma escala de medição da Acap; um analisa o impacto da cultura organizacional sobre a Acap; um explora como os antecedentes organizacionais afetam a

Acap; um estudo examina a relação entre a Acap e o desempenho operacional dos fornecedores; um investiga as relações entre a Acap e o *marketing*; um analisa a relação entre Acap e terceirização de P&D; um avalia as competências de empresas expatriadas e a Acap das subsidiárias; e, por fim, um estudo investiga a Acap e a colaboração com outras empresas, universidades e centros de transferência de tecnologia.

Esse levantamento mostra a atenção que o desempenho tem recebido nos estudos sobre Acap, e os resultados revelam uma significativa relação entre esses dois constructos (George *et al.*, 2001; Lichtenhaller, 2009; Brettel *et al.*, 2011; Stock, Greis, & Fischer, 2001; Kostopoulos *et al.*, 2011; Tsai, 2001; Bergh & Lim, 2008; Chang, Gong, & Peng, 2012; Waranantakul & Ussahawani-tchakit, 2012).

A influência das condições ambientais externas na inovação e no desempenho organizacional tem sido amplamente reconhecida por vários pesquisadores (Zahra, 1996; Zahra & George, 2002). No entanto, é possível perceber, por meio das pesquisas componentes deste levantamento, que apenas três estudos sobre a variável ambiente foram realizados (Liao, Welsch, & Stoica, 2003; Lichtenhaller, 2009; Engelen *et al.*, 2014). No estudo de Lichtenhaller (2009), verificou-se que a turbulência ambiental modera os efeitos da Acap sobre o desempenho. A pesquisa de Liao *et al.* (2003) revela que o impacto da disseminação do conhecimento dentro da empresa sobre a capacidade de resposta organizacional seria maior em um ambiente mais turbulento do que em um ambiente estável. O estudo de Engelen *et al.* (2014) mostrou que a relação entre orientação empreendedora e desempenho é mais influenciada pela Acap quando a turbulência mercadológica é maior. Esses estudos mostram evidências da influência da variável ambiente na Acap e estimulam investigações nesse sentido.

Considerando os trabalhos que utilizam variáveis moderadoras, como idade e tamanho da empresa, destacam-se quatro trabalhos (Lichtenhaller, 2009; Flatten, Greve, & Brettel, 2011; Stock *et al.*, 2001; Valentin, Lisboa, & Franco, 2012). O estudo de Lichtenhaller (2009) utilizou apenas a variável tamanho da firma, argumentando que ele pode afetar a inovação e o desempenho porque as grandes empresas costumam ter maiores bases de conhecimento. Dentre os estudos citados no Quadro 1, apenas Stock *et al.* (2001) verificaram que a Acap está negativamente correlacionada com o tamanho da empresa. No estudo de Flatten *et al.* (2011), o tamanho da empresa não demonstrou nenhuma influência sobre a Acap.

QUADRO I

ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE A ACAP

| AUTOR(ES) | FOCO DE ESTUDO | METODOLOGIA (AMOSTRA) |
|-----------------------------|--|--|
| Stock <i>et al.</i> (2001) | Relação entre a Acap e o desempenho no desenvolvimento de um novo produto. | Estudo único em indústria de fabricantes de <i>modem</i> de computador |
| Tsai (2001) | Efeitos da posição de rede e Acap na inovação e no desempenho de unidades de negócios. | 24 unidades de negócios de uma petroquímica e 36 unidades de uma empresa alimentícia |
| George <i>et al.</i> (2001) | Relação entre as características de alianças e Acap no desempenho. | 2.456 alianças formadas por 143 empresas biofarmacêuticas |
| Lane, Salk, & Lyles (2001) | Propõe e testa um modelo de desempenho e aprendizagem de <i>joint ventures</i> internacionais. | 78 <i>joint ventures</i> internacionais |
| Liao <i>et al.</i> (2003) | Relação entre Acap e capacidade de resposta organizacional em pequenas e médias empresas (PMEs). | 284 PMEs orientadas ao crescimento |
| Jansen <i>et al.</i> (2005) | Estudo verifica como os antecedentes organizacionais afetam a Acap potencial e a realizada. | 462 unidades de empresa de serviços financeiros |
| Jolly & Thérin (2007) | Relação entre atitude de aprendizado, desempenho e Acap. | 110 empresas de alta tecnologia |
| Muscio (2007) | Relação da Acap e colaboração de PMEs com empresas, universidades e instituições de transferência de tecnologia. | 76 pequenas e médias indústrias |
| Bergh & Lim (2008) | Relação da aprendizagem na reestruturação corporativa. | 205 empresas que sofreram reestruturação |
| Lichtenhaller (2009) | Efeitos dos processos de aprendizagem na inovação e no desempenho. | 175 empresas industriais |
| Huang & Rice (2009) | Estratégias de inovação aberta e Acap. | 292 PMEs australianas industriais |

(continua)

QUADRO I (CONTINUAÇÃO)

ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE A ACAP

| AUTOR(ES) | FOCO DE ESTUDO | METODOLOGIA (AMOSTRA) |
|---|---|--|
| Camisón & Fores (2010) | Criação e validação de duas escalas de Acap. | 952 empresas espanholas |
| Khoja & Maranville (2010) | Análise do impacto das várias dimensões da cultura organizacional na Acap. | 75 empresas |
| Lee, Liang, & Liu (2010) | Relação entre Acap, estratégia de terceirização do conhecimento, formas de alianças e desempenho. | 148 alianças |
| Siachou & Ioannidis (2010) | Relação do nível de Acap relacional e os relacionamentos sobre a transferência de conhecimento dentro das alianças estratégicas. | 109 operadores móveis virtuais |
| Flatten, Engelen, Zahra, & Brettel (2011) | Construção e validação de escala multidimensional da Acap. | Duas amostras de diversos setores e portes: uma com 285 empresas e a outra com 361 |
| Brettel <i>et al.</i> (2011) | Relação Acap e desempenho. | 346 empresas alemãs |
| Kostopoulos <i>et al.</i> (2011) | Relação entre a Acap com a inovação superior e o desempenho financeiro. | 127 <i>joint ventures</i> coreanas |
| Flatten <i>et al.</i> (2011) | Relação entre Acap e desempenho em PMEs mediada por alianças estratégicas. | 345 empresas alemãs |
| Mursitama (2011) | Relação das Acaps potencial e realizada no desempenho de <i>joint ventures</i> japonesas. | 100 empresas japonesas |
| Rabeh, Jiménez-Jiménez, & Martínez-Costa (2012) | Relação da Acap e da memória organizacional na exploração de recursos internos e capacidades para um maior desempenho organizacional. | 249 empresas industriais |
| Valentin <i>et al.</i> (2012) | A Acap em PMEs. | 260 empresas portuguesas |

QUADRO I (CONCLUSÃO)

ESTUDOS EMPÍRICOS SOBRE A ACAP

| AUTOR(ES) | FOCO DE ESTUDO | METODOLOGIA (AMOSTRA) |
|---|--|---|
| Lin, Wu, Chang, Wang, & Lee Lin (2012) | Relação entre alianças entre firmas e Acap. | 294 alianças estabelecidas entre 126 empresas |
| Nagati & Rebolledo (2012) | Relação entre Acap relativa e desempenho operacional dos fornecedores. | 218 fabricantes canadenses |
| Waranantakul & Ussahawanitchakit (2012) | Acap de <i>marketing</i> e desempenho em <i>marketing</i> . | 138 empresas de produtos alimentares |
| Chang <i>et al.</i> (2012) | Relação das competências das expatriadas e a Acap das subsidiárias conjuntamente no processo de transferência de conhecimento. | 162 filiais britânicas de empresas multinacionais de Taiwan |
| Bertrand & Mol (2013) | Acap e terceirização de P&D no mercado doméstico e no exterior. | Duas bases de dados de empresas operando na França |
| Wales <i>et al.</i> (2013) | Relação Acap e desempenho da empresa moderado pela orientação empreendedora. | 285 pequenas empresas suecas de base tecnológica |
| Sciascia <i>et al.</i> (2014) | Papel moderador da Acap na relação orientação empreendedora e desempenho. | 103 médias empresas italianas de moda, alimentação e móveis |
| Engelen <i>et al.</i> (2014) | Papel moderador da Acap e da turbulência ambiental na relação orientação empreendedora e desempenho. | 196 PMEs alemãs de diversos setores |
| Thomas & Wood (2014) | Desenvolvimento de escala multidimensional para medir a Acap no setor hoteleiro. | 100 hotéis britânicos de diversos portes |

Fonte: Elaborado pelos autores.

Assim, é possível perceber, por meio da análise dos resultados desses estudos, a preocupação dos pesquisadores com os reais resultados da Acap sobre

as organizações. Por esse motivo, a presente pesquisa se concentra no estudo de empresas de varejo sobre os constructos da Acap: turbulência ambiental e desempenho organizacional.

3 TURBULÊNCIA AMBIENTAL

Estudiosos que abordam o tema ambiente organizacional têm procurado interpretar e compreender a relação entre organização e ambiente em vários aspectos, por perceberem que existem informações relevantes que podem gerar, de certa forma, vantagem competitiva (Rossetto & Rossetto, 2005). Nesse sentido, o ambiente é considerado um componente de fundamental importância na determinação das ações organizacionais. Para sobreviver às pressões de seleção do meio em que atuam, as empresas precisam reconhecer o conhecimento advindo do ambiente para aplicá-lo na organização (Jansen *et al.*, 2005).

Ambientes turbulentos caracterizam-se por alterações em tecnologias, mudanças nas preferências dos clientes e oscilação na demanda dos produtos ou do fornecimento de materiais. Condições ambientais dinâmicas tornam os produtos e serviços atuais obsoletos, exigindo que novos sejam desenvolvidos (Jansen *et al.*, 2005).

Segundo Calantone, Garcia e Droege (2003), a turbulência tecnológica caracteriza-se como aqueles ambientes em que as mudanças tecnológicas são frequentes e imprevisíveis e têm um grande impacto no planejamento estratégico e no desenvolvimento de um novo produto. A turbulência mercadológica, por sua vez, é expressa por mudanças nas preferências dos clientes, nos preços e ou na estrutura de custos. Nesse sentido, o conhecimento mercadológico fornece a uma empresa *insights* sobre os papéis que o conhecimento tecnológico pode cumprir. Faz-se necessário ressaltar que conhecimentos tecnológicos e mercadológicos são complementares e que a integração deles na aprendizagem organizacional provavelmente aumenta a inovação e o desempenho (Lane *et al.*, 2006; Song *et al.*, 2005).

4 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Considerando que o propósito da Acap é aplicar externamente informações adquiridas para fins comerciais (Cohen & Levinthal, 1990) e uma vez que ela ajuda a produzir uma vantagem competitiva (Zahra & George, 2002; Leonard-Barton, 1992; Van Den Bosch *et al.*, 1999), o desempenho da empresa é o resultado da Acap (Flatten *et al.*, 2011).

O desempenho é um tema recorrente na maioria dos ramos da administração, incluindo gestão estratégica, e de interesse tanto para estudiosos acadêmicos quanto para gestores. No entanto, a comunidade acadêmica tem se preocupado com questões de terminologia, níveis de análise e aspectos conceituais para a avaliação do desempenho ante as inúmeras prescrições para melhor gerir esse constructo (Venkatraman & Ramanujam, 1986). Os estudiosos organizacionais têm conceituado o desempenho organizacional de uma forma mais abrangente, como sinônimo de eficiência organizacional, ou têm focado em um domínio mais restrito, relacionando-o com o desempenho financeiro da organização (Venkatraman & Ramanujam, 1987). No que tange à mensuração, os estudiosos têm conceituado e medido o desempenho de diferentes formas, dependendo das questões de pesquisa, do foco disciplinar e da disponibilidade de dados (Perin & Sampaio, 1999).

Apesar de essa relação entre a Acap e o desempenho já ter sido estudada em trabalhos anteriores (Bergh & Lim, 2008; Lichtenhaller, 2009; Kostopoulos *et al.*, 2011), poucos estudos têm aplicado uma abordagem multidimensional, o que nos permite analisar cada dimensão particular da Acap. De acordo com Zahra e George (2002), para melhorar o desempenho, as organizações devem desenvolver e gerenciar todas as dimensões da Acap simultaneamente. Em outras palavras, a capacidade de aquisição e assimilação do conhecimento externo (ou seja, Acap) pode possibilitar à empresa a criação de uma base de conhecimento novo e ampliado. Todavia, isso não é suficiente para que a organização alcance um desempenho superior, a menos que o novo conhecimento adquirido seja explorado e traduzido em novos produtos e processos (Zahra & George, 2002).

Dessa forma, em se tratando de pequenas empresas de varejo, objeto deste estudo, a mensuração do desempenho organizacional ocorre por meio de medidas perceptuais, pois, na prática, com base nos pré-testes realizados, é muito difícil obter dados objetivos financeiros.

5 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa caracteriza-se por ser um estudo descritivo do tipo levantamento ou *survey*, com corte transversal. A população-alvo da pesquisa foi composta por empresas de *shopping centers* na região da Grande Florianópolis, com pelo menos um ano de atividades ininterruptas. Esse critério de classificação objetivou excluir a participação de empresas de *shoppings* recém-criados e ainda em fase de estruturação e entrada em seus respectivos mercados.

O setor brasileiro de *shopping centers* vem crescendo significativamente e, de 2006 a 2013, teve um aumento de faturamento de 50 bilhões para 129 bilhões, conforme dados da Associação Brasileira de Shopping Centers (Abrasce). Em 2013, o número de empregos gerados foi de 843.254, contra 524.090 empregos em 2006. Nesse mesmo período, o tráfego de pessoas dobrou de 203 milhões para 415 milhões de visitas por mês. Com base nesses dados, é possível mensurar a importância desse setor e verificar que esses centros não são mais concebidos apenas como centros comerciais, haja vista que, com o passar do tempo, novas atrações e funções foram adicionadas, tornando-os espaços de convivência e de concentração cada vez maior de empreendimentos varejistas.

Ao todo, o universo de empresas que constituiu esta pesquisa é formado por três *shopping centers* de Florianópolis, um de São José e um de Palhoça: Shopping Iguatemi (158 estabelecimentos), Floripa Shopping (125 estabelecimentos), Beiramar Shopping (203 estabelecimentos), Shopping Itaguaçu (162 estabelecimentos) e Shopping Via Catarina (82 estabelecimentos), perfazendo um total de 730 estabelecimentos.

A coleta de dados foi realizada por meio da aplicação de questionários autoadministrados, respondidos pelo principal dirigente das empresas, quando possível, ou por alguém responsável pelo estabelecimento. Precedeu a coleta a realização de pré-testes com dez gestores de organizações escolhidos por conveniência e acessibilidade, com o objetivo de assegurar a eficaz estruturação das questões e a compreensão dos respondentes sobre o conteúdo do questionário. Os pré-testes indicaram a necessidade de alteração em algumas assertivas dos constructos da Acap e da turbulência ambiental, com vistas a deixá-las mais claras e de fácil compreensão, bem como a identificação dos indicadores correspondentes ao constructo do desempenho organizacional. Por fim, coletaram-se 230 questionários preenchidos corretamente.

O instrumento de coleta de dados foi estruturado a partir de quatro blocos, categorizados de acordo com os constructos da pesquisa. O primeiro bloco baseado na escala de Flatten *et al.* (2011) solicitava aos respondentes que classificassem, em uma escala Likert, variando de “1 – discordo totalmente” a “7 – concordo totalmente”, questões relacionadas à Acap (Quadro 2). A confiabilidade foi verificada por meio do alfa de Cronbach (α), e a escala geral apresentou α de 0,876, o que representa confiabilidade classificada como boa. A escala formada exclusivamente com os itens da dimensão aquisição apresentou $\alpha = 0,652$; a dimensão assimilação, $\alpha = 0,70$; a dimensão transformação, $\alpha = 0,851$; e a dimensão exploração, $\alpha = 0,701$.

QUADRO 2

MEDIDAS DE ACAP

Dimensão aquisição

Aq1: A busca por informação relevante sobre a indústria é uma atividade cotidiana na nossa empresa.

Aq2: Nossa gestão motiva os empregados a usar fontes de informação dentro da indústria.

Aq3: Nossa gestão espera que os empregados lidem com informação além da indústria.

Dimensão assimilação

As4: Em nossa empresa, ideias e conceitos são comunicados cruzando os departamentos.

As5: Nossa gestão enfatiza apoio interdepartamental para resolver problemas.

As6: Em nossa empresa, há um fluxo rápido de informação. Por exemplo, se uma unidade obtém uma informação importante, ela comunica essa informação imediatamente para todas as outras unidades e departamentos.

As7: Nossa gestão demanda encontros interdepartamentais periódicos para intercâmbio de novos desenvolvimentos, problemas e realizações.

Dimensão transformação

Tr8: Nossos empregados têm a habilidade de estruturar e usar o conhecimento coletado.

Tr9: Nossos empregados estão acostumados a absorver novos conhecimentos, torná-los disponíveis e prepará-los para uso futuro.

Tr10: Nossos empregados com êxito ligam o conhecimento com novos *insights*.

Tr11: Nossos empregados são capazes de aplicar o novo conhecimento em seu trabalho prático.

Dimensão exploração

Ex12: Nossa gestão apoia o desenvolvimento de protótipos.

Ex13: Nossa empresa regularmente reconsidera tecnologias e as adapta de acordo com novos conhecimentos.

Ex14: Nossa empresa tem a habilidade de trabalhar mais eficazmente pela adoção de novas tecnologias.

Fonte: Adaptado de Flatten *et al.* (2011).

O segundo bloco, conforme escala utilizada no estudo de Lichtenhaller (2009), baseado em Jaworski e Kohli (1993), solicitava aos respondentes que classificassem em uma escala Likert, variando de “1 – discordo totalmente” a “7 – concordo totalmente”, questões relacionadas à turbulência ambiental (Quadro 3).

QUADRO 3

MEDIDAS DE TURBULÊNCIA AMBIENTAL

| DIMENSÕES | ITENS |
|---------------------------|---|
| Turbulência tecnológica | Tt1: Em nossos mercados, a tecnologia está mudando rapidamente. |
| | Tt2: Em nossos mercados, desenvolvimentos tecnológicos ocorrem com pouca frequência. |
| | Tt3: As mudanças tecnológicas fornecem grandes oportunidades em nossos mercados. |
| | Tt4: Em nossos mercados, é muito difícil prever como estarão as tecnologias nos próximos anos. |
| | Tt5: Em nossos mercados, um grande número de novos produtos tem sido possível devido às inovações tecnológicas. |
| Turbulência mercadológica | Tm6: Em nossos mercados, os clientes são muito receptivos a novas ideias e produtos. |
| | Tm7: Em nossos mercados, as necessidades e os desejos dos clientes mudam rapidamente. |
| | Tm8: Os novos clientes tendem a ter necessidades e desejos diferentes dos clientes atuais. |
| | Tm9: Há muitos anos atendemos essencialmente a mesma base de clientes. |

Fonte: Adaptado de Lichtenhaller (2009).

O terceiro bloco solicitava aos respondentes que especificassem seu respeitivo nível de satisfação com o desempenho da empresa em relação aos concorrentes. Para tal, foi adaptada a medida subjetiva de cinco itens criada por Pelham (1999) e utilizada no estudo de Flatten *et al.* (2011), cujos indicadores foram definidos na etapa de pré-testes. Por meio dessa escala (Quadro 4), para cada indicador de desempenho, os entrevistados especificavam o seu respectivo nível de satisfação com o desempenho da empresa em relação aos concorrentes. A escala de sete pontos utilizada para essa faixa de medição foi de (1) muito insatisfeito a (7) muito satisfeito.

QUADRO 4

MEDIDAS DE DESEMPENHO SUBJETIVO

| INDICADORES |
|--|
| D1: Lucratividade (percentual de lucro líquido dividido pela receita líquida) |
| D2: Taxa de retenção de clientes |
| D3: Taxa de crescimento de vendas |
| D4: Taxa de crescimento de lucros |
| D5: Retorno sobre investimentos (percentual de lucro líquido dividido pelo total de investimentos) |

Fonte: Adaptado de Flatten *et al.* (2011).

O quarto bloco era caracterizado por variáveis de identificação do gestor respondente e das organizações pesquisadas. Referente à caracterização do gestor respondente, solicitavam-se: cargo ou função, grau de instrução formal, tempo de atuação na organização e gênero. A parte relativa à caracterização da organização solicitava: ano de fundação da organização, número de pessoas ocupadas, espaço físico total da organização e principal setor de atividade.

Os dados coletados via questionário foram organizados, codificados e processados com o auxílio de uma planilha de Excel® e do Statistical Package for the Social Science 19 (SPSS). Para a análise da relação entre Acap, desempenho e turbulência ambiental, foram calculados os coeficientes de correlação de Spearman. Para avaliar a relação entre os indicadores da Acap e da turbulência ambiental no desempenho organizacional, optou-se pela análise de regressão.

6 RESULTADOS DA PESQUISA

Quando se analisam as características dos respondentes e das empresas da amostra, percebe-se que os respondentes, em sua maioria, são mulheres, com o nível superior completo, que atuam, em média, há cinco anos na organização e majoritariamente na gestão do negócio.

Por meio dos dados da Tabela 1, é possível verificar que existe um grupo de empresas novas (40,9%) e um grupo de empresas mais maduras, ou seja, que atuam há mais de cinco anos no mercado, expresso por 59,1% das organizações. A média de idade das empresas da amostra deste estudo é de 15,2 anos, o que indica maturidade, tendo passado pelo período crítico dos primeiros cinco anos

de vida, no qual a mortalidade é maior. A grande maioria das organizações, ou seja, 84,6%, caracteriza-se como microempresa ou empresa de pequeno porte, de acordo com a classificação do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas – Sebrae (2004) que leva em consideração o número de funcionários combinado com o setor de atuação da organização. Com relação aos segmentos de atuação com maior representação da amostra, destacam-se vestuário (25,7%) e alimentação (13,5%). Apesar de apresentar apenas os cinco segmentos de atuação com maior representatividade, a amostra de empresas é bem variada e totaliza 40 segmentos diferentes de atuação, os quais foram sintetizados na categoria “outros”.

TABELA I

CARACTERÍSTICAS DOS RESPONDENTES E DAS ORGANIZAÇÕES

| CARACTERÍSTICA | PERCENTUAIS | CARACTERÍSTICA | PERCENTUAIS |
|---|-------------|--------------------------|-------------|
| CARGO | | IDADE DAS EMPRESAS | |
| Sócio-proprietário sem atividades de gestão | 1,3 | Até 5 anos | 40,9 |
| Sócio-proprietário com atividades de gestão | 25,3 | Entre 5 e 10 anos | 13,5 |
| Dirigente não proprietário | 41,9 | Entre 10 e 15 anos | 7,8 |
| Gerente | 17,9 | Mais de 15 anos | 37,8 |
| Outros | 13,5 | | |
| SEGMENTO DE ATUAÇÃO | | PORTE | |
| Acessórios e bijuterias | 6,1 | Até 9 funcionários | 57,9 |
| Calçados | 6,5 | De 10 a 49 funcionários | 26,7 |
| Joalheria, relojoaria e ótica | 7,0 | De 50 a 99 funcionários | 6,4 |
| Vestuário | 25,7 | Mais de 100 funcionários | 8,9 |
| Alimentação | 13,5 | | |
| Lingeries, pijamas e meias | 5,2 | | |
| Outros | 36,1 | | |

Fonte: Elaborada pelos autores.

6.1 A ACAP E SUA RELAÇÃO COM O DESEMPENHO E A TURBULÊNCIA AMBIENTAL

Para analisar a relação entre a Acap e o desempenho organizacional, utilizou-se o cálculo das correlações dos indicadores da Acap com os indicadores do desempenho para identificar as relações individuais entre as variáveis.

Por meio dos coeficientes de correlação apresentados na Tabela 2, é possível verificar que não existe nenhuma correlação negativa entre os indicadores da Acap e os de desempenho organizacional. Os indicadores da Acap que apresentaram correlações significativas com todos os indicadores de desempenho foram: aquisição (Aq2), assimilação (As4 e As6), transformação (Tr9, Tr10 e Tr11) e exploração (Ex12, Ex13 e Ex14). Em outras palavras, todas as dimensões da Acap se associam com o desempenho e nenhum indicador dela deixou de se correlacionar com algum dos indicadores de desempenho.

TABELA 2

CORRELAÇÕES DOS INDICADORES DO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL COM OS DA ACAP

| | Aq1 | Aq2 | Aq3 | As4 | As5 | As6 | As7 | Tr8 | Tr9 | T10 | Tr11 | Ex12 | Ex13 | Ex14 |
|----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| D1 | 0,234 | 0,231 | 0,037 | 0,314 | 0,169 | 0,213 | 0,168 | 0,131 | 0,203 | 0,247 | 0,237 | 0,249 | 0,274 | 0,217 |
| D2 | 0,240 | 0,270 | 0,190 | 0,226 | 0,304 | 0,321 | 0,104 | 0,096 | 0,155 | 0,226 | 0,164 | 0,241 | 0,183 | 0,252 |
| D3 | 0,216 | 0,253 | 0,112 | 0,346 | 0,220 | 0,257 | 0,094 | 0,094 | 0,191 | 0,197 | 0,267 | 0,294 | 0,210 | 0,240 |
| D4 | 0,215 | 0,258 | 0,089 | 0,301 | 0,191 | 0,220 | 0,155 | 0,156 | 0,197 | 0,291 | 0,268 | 0,359 | 0,282 | 0,238 |
| D5 | 0,096 | 0,211 | 0,131 | 0,269 | 0,122 | 0,222 | 0,167 | 0,156 | 0,189 | 0,247 | 0,289 | 0,343 | 0,232 | 0,286 |

Em negrito, valores significativos com $p < 0,05$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Os resultados da correlação entre esses dois constructos corroboram os achados de pesquisas anteriores, de que a Acap está correlacionada positivamente com o desempenho, seja ele organizacional, financeiro ou no desenvolvimento de um novo produto, entre outros (Bergh & Lim, 2008; Lichtenhaller, 2009; Lee, Liang & Liu, 2010; Brettel *et al.*, 2011; Kostopoulos *et al.*, 2011; Wales *et al.*, 2013; Sciascia *et al.*, 2014; Engelen *et al.*, 2014).

Brettel *et al.* (2011) verificaram a existência de um relacionamento positivo entre a Acap potencial (relativa às dimensões aquisição e assimilação) e duas medidas de desempenho, de mercado e financeiro, bem como entre a Acap realizada (relativas às dimensões transformação e exploração) e essas duas medidas

de desempenho. O estudo de Kostopoulos *et al.* (2011) verificou que a Acap está positivamente relacionada com o desempenho de inovação das empresas. Por meio do estudo de Flatten *et al.* (2011), verificou-se que a Acap está positivamente relacionada com o desempenho organizacional (medido por cinco indicadores, com base nos quais os entrevistados especificavam o respectivo nível de satisfação com a empresa em relação à concorrência; os indicadores utilizados neste estudo foram: crescimento de vendas, retorno sobre investimentos, margem de lucro operacional, retorno sobre o patrimônio e retenção de clientes).

Na Tabela 3, é possível verificar que existem, entre os indicadores da Acap e os da turbulência ambiental, correlações positivas e negativas. As correlações positivas mais significantes foram: Aq1-Tt3, Aq2-Tt1, Aq2-Tt3, Tr9-Tt5, Tr9-Tm6, Tr9-Tm7, Tr10-Tt3, Tr10-Tm6, Tr11-Tm6, Ex12-Tt3, Ex12-Tm6, Ex13-Tm6 e Ex14-Tm6. É importante salientar que as variáveis da turbulência ambiental que menos apresentaram correlações significativas com as variáveis do constructo da Acap foram: Tt2, Tt4, Tm8 e Tm9 (a qual não apresentou nenhuma correlação significativa; e que as correlações negativas se devem ao fato de os indicadores Tt2 e Tm9 apresentarem escala Likert invertida).

TABELA 3

**CORRELAÇÕES DOS INDICADORES DA ACAP
COM OS DA TURBULÊNCIA AMBIENTAL**

| | Tt1 | Tt2 | Tt3 | Tt4 | Tt5 | Tm6 | Tm7 | Tm8 | Tm9 |
|------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------|
| Aq1 | 0,285 | -0,047 | 0,322 | -0,001 | 0,238 | 0,258 | 0,232 | 0,106 | -0,052 |
| Aq2 | 0,317 | -0,162 | 0,307 | -0,048 | 0,260 | 0,297 | 0,151 | 0,199 | 0,033 |
| Aq3 | 0,173 | -0,030 | 0,241 | 0,090 | 0,146 | 0,130 | 0,121 | 0,125 | 0,116 |
| As4 | 0,210 | -0,128 | 0,269 | 0,050 | 0,201 | 0,261 | 0,129 | 0,021 | -0,010 |
| As5 | 0,190 | -0,108 | 0,241 | 0,109 | 0,241 | 0,192 | 0,076 | 0,007 | 0,021 |
| As6 | 0,111 | -0,025 | 0,212 | -0,005 | 0,198 | 0,288 | 0,167 | 0,074 | -0,047 |
| As7 | 0,137 | 0,042 | 0,184 | 0,188 | 0,149 | 0,280 | 0,164 | 0,043 | -0,100 |
| Tr8 | 0,144 | -0,048 | 0,245 | 0,115 | 0,258 | 0,232 | 0,237 | 0,104 | -0,082 |
| Tr9 | 0,226 | -0,041 | 0,285 | 0,095 | 0,328 | 0,341 | 0,307 | 0,155 | 0,055 |
| Tr10 | 0,237 | -0,033 | 0,300 | 0,001 | 0,237 | 0,305 | 0,243 | 0,108 | 0,022 |
| Tr11 | 0,118 | -0,041 | 0,299 | 0,023 | 0,230 | 0,353 | 0,279 | 0,151 | 0,001 |

(continua)

TABELA 3 (CONCLUSÃO)

**CORRELAÇÕES DOS INDICADORES DA ACAP
COM OS DA TURBULÊNCIA AMBIENTAL**

| | Tt1 | Tt2 | Tt3 | Tt4 | Tt5 | Tm6 | Tm7 | Tm8 | Tm9 |
|------|--------------|--------|--------------|--------|--------------|--------------|--------------|-------|--------|
| Ex12 | 0,290 | -0,050 | 0,345 | 0,002 | 0,223 | 0,377 | 0,139 | 0,113 | -0,068 |
| Ex13 | 0,234 | -0,092 | 0,276 | -0,035 | 0,214 | 0,315 | 0,120 | 0,099 | -0,005 |
| Ex14 | 0,188 | -0,121 | 0,206 | 0,024 | 0,258 | 0,316 | 0,164 | 0,089 | 0,020 |

Em negrito, valores significativos com $p < 0,05$.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Essas correlações corroboram resultados encontrados no estudo de Lichtenthaler (2009), que verificou que, apesar de a influência dos processos de aprendizagem e da Acap geral ser positiva em todos os ambientes, essa influência torna-se mais forte em ambientes altamente turbulentos.

6.2 A RELAÇÃO DA ACAP NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL E O EFEITO MODERADOR DA TURBULÊNCIA AMBIENTAL

Para avaliar a relação entre os indicadores da Acap e da turbulência ambiental no desempenho organizacional, optou-se pela análise de regressão. O resumo das estatísticas obtidas com a análise de regressão pode ser visualizado na Tabela 4.

TABELA 4

RESUMO DAS ESTATÍSTICAS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO

| VARIÁVEL DEPENDENTE | COEFICIENTE LINEAR | VARIÁVEL INDEPENDENTE | COEFICIENTE ANGULAR | SIG. | R ² AJUSTADO |
|------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------|-------------------------|
| Lucratividade | 2,248 | Aq1 | 0,244 | 0,000 | 20,4 |
| | | As4 | 0,189 | 0,001 | |
| Taxa de retenção de clientes | 2,826 | As5 | 0,127 | 0,040 | 20,8 |
| | | As6 | 0,139 | 0,018 | |
| | | Ex14 | 0,162 | 0,003 | |

(continua)

TABELA 4 (CONCLUSÃO)

RESUMO DAS ESTATÍSTICAS DA ANÁLISE DE REGRESSÃO

| VARIÁVEL DEPENDENTE | COEFICIENTE LINEAR | VARIÁVEL INDEPENDENTE | COEFICIENTE ANGULAR | SIG. | R ² AJUSTADO |
|--------------------------------|--------------------|-----------------------|---------------------|-------|-------------------------|
| Taxa de crescimento de vendas | 2,954 | As4 | 0,221 | 0,000 | 17,9 |
| | | Tr11 | 0,197 | 0,005 | |
| Taxa de crescimentos de lucros | 3,264 | Ex12 | 0,316 | 0,000 | 19,6 |
| Retorno sobre investimentos | 2,579 | Tr11 | 0,249 | 0,000 | 16,0 |
| | | Ex14 | 0,166 | 0,001 | |

Fonte: Elaborada pelos autores.

O modelo que se mostrou mais adequado para prever a lucratividade, com índice de explicação de 23,8%, é composto por 12 variáveis independentes, das quais apenas três são variáveis relativas à turbulência ambiental. No entanto, é importante destacar que apenas quatro variáveis desse modelo são estatisticamente significativas no nível de 5%: Aq1, As4, Tt3 e Tt4. Com o intuito de confirmar e selecionar só as variáveis significativas da variável dependente lucratividade, procedeu-se a uma regressão múltipla apenas com as variáveis independentes significantes (Aq1, As4, Tt3 e Tt4). Por meio desse modelo, verificaram-se como significativas apenas as variáveis Aq1, As4 e Tt3. Por esse motivo, procedeu-se a uma regressão apenas com as três variáveis significativas, com vistas a confirmar a significância delas. O modelo de regressão gerado apresenta um índice de explicação de 20,4%, por meio do qual é possível confirmar a significância dessas três variáveis. Por meio dessas sucessivas regressões da lucratividade, é possível afirmar que as variáveis significativas que mais explicam a lucratividade são: Aq1, As4 e Tt3. Portanto, entram duas variáveis das dimensões aquisição e assimilação do constructo da Acap e uma variável referente à dimensão da turbulência tecnológica. Com base nesses dados, a equação da lucratividade em função dos indicadores significativos pode ser descrita conforme segue:

$$\text{Lucratividade} = 4,638 + 0,219(\text{Aq1}) + 0,173(\text{As4}) + 0,108(\text{Tt3})$$

Da mesma forma, foi realizada a análise de regressão múltipla para verificar o comportamento da variável dependente taxa de retenção de clientes, a partir das demais variáveis independentes. O modelo que mais explica a variação da taxa de retenção de clientes com um índice de explicação de 20,8% apresenta apenas

quatro variáveis significativas: As6, Ex14, Tt3 e Tm9. Com vistas a confirmar as variáveis significativas da variável dependente taxa de retenção de clientes, procedeu-se a uma regressão múltipla apenas com as variáveis independentes significativas (As6, Ex14, Tt3 e Tm9). Por meio desse modelo, é possível verificar a confirmação das variáveis mais significativas do modelo de regressão da taxa de retenção de clientes. Em outras palavras, trata-se de variáveis pertencentes a duas dimensões da Acap (assimilação e exploração) e de duas variáveis pertencentes ao constructo da turbulência ambiental (turbulência tecnológica e turbulência mercadológica). Com base nesses dados, apresenta-se, a seguir, a equação do modelo de regressão da taxa de retenção de clientes em função das variáveis significativas:

$$\text{Taxa de retenção de clientes} = 2,159 + 0,173(\text{As6}) + 0,155(\text{Ex14}) + 0,151(\text{Tt3}) + 0,102(\text{Tm9})$$

Por meio da análise de regressão, analisou-se também o comportamento da variável dependente taxa de crescimento de vendas, a partir das demais variáveis independentes. O modelo com maior índice de explicação da taxa de crescimento de vendas com 24,1% de explicação é composto por 12 variáveis. As variáveis significativas que compõem esse modelo são: As4, Tr11, Tt4 e Tm9. Com vistas a confirmar essas variáveis significativas, procedeu-se à regressão da taxa de crescimento de vendas, considerando apenas essas quatro variáveis. Por meio dessa regressão, foi gerado um modelo que explica 19,2% da variação na taxa de crescimento de vendas. A partir dos coeficientes das variáveis, é possível verificar que apenas as variáveis As4, Tr11 e Tm9 caracterizam-se como significativas. Nesse sentido, rodou-se uma regressão da taxa de crescimento de vendas apenas com essas três variáveis para obter a confirmação de sua significância. Essa regressão gerou um modelo que explica 17,9% da variância da taxa de crescimento de vendas. Nesse sentido, verifica-se que as variáveis significativas do modelo de regressão da taxa de crescimento de vendas são: As4, Tr11 e Tm9. Em outras palavras, trata-se de variáveis pertencentes a duas dimensões da Acap (assimilação e transformação) e de uma variável pertencente à dimensão da turbulência tecnológica, do constructo da turbulência ambiental. Com base nesses dados, apresenta-se, a seguir, a equação do modelo de regressão da taxa de crescimento de vendas em função das variáveis significativas:

$$\text{Taxa de crescimento de vendas} = 2,481 + 0,225(\text{As4}) + 0,197(\text{Tr11}) + 0,116(\text{Tm9})$$

Para a variável dependente taxa de crescimento de lucros, dentre todos os modelos de regressão gerados, quatro deles apresentaram o melhor e mesmo

índice de explicação da taxa de crescimento nos lucros, representado por 22,1%. As variáveis mais significativas desses quatro modelos foram: Tr10, Ex12 e Tt4. Com o intuito de confirmar a significância dessas três variáveis do modelo de regressão da taxa de crescimento de lucros, rodou-se uma regressão apenas com essas variáveis. O modelo de regressão gerado explica 19,6% da variância na taxa de crescimento de lucros. Por meio desse modelo, é possível verificar que as variáveis mais significativas do modelo de regressão da taxa de crescimento de lucros são: Tr10, Ex12 e Tt4. Na regressão da taxa de crescimento de lucros, entram variáveis de duas dimensões da Acap (transformação e exploração) e uma variável da dimensão da turbulência ambiental (turbulência tecnológica). Em outras palavras, verifica-se que a taxa de crescimento de lucros é explicada por essas duas variáveis da Acap e pela variável da turbulência ambiental. Nesse caso específico, a turbulência ambiental apresentou uma influência mediadora na relação entre Acap e desempenho. Com base nesses dados, apresenta-se, a seguir, a equação do modelo de regressão da taxa de crescimento de lucros em função das variáveis significativas:

$$\text{Taxa de crescimento de lucros} = 2,094 + 0,186(\text{Tr10}) + 0,262(\text{Ex12}) + 0,111(\text{Tt4})$$

Por fim, com relação à variável dependente retorno sobre investimentos, por meio de uma regressão múltipla, o modelo com maior índice de explicação da variação do retorno sobre investimentos foi o modelo com 17,5%. Esse modelo é composto por 12 variáveis, das quais quatro são significativas: As4, Tr11, Ex12 e Ex14, ou seja, todas são variáveis do constructo da Acap. De forma a confirmar a significância dessas variáveis, procedeu-se a uma regressão do retorno sobre investimentos, considerando apenas as variáveis As4, Tr11, Ex12 e Ex14. O modelo gerado explica 19,6% do retorno sobre investimentos e apresenta três variáveis significativas: Tr11, Ex12 e Ex14. A seguir, procedeu-se a uma análise de regressão do retorno sobre investimentos com apenas as três variáveis significativas, com o intuito de confirmar a significância delas. O modelo gerado explica 16% da variância do retorno sobre investimentos e confirma a significância das três variáveis envolvidas: Tr11, Ex12 e Ex14. Em outras palavras, as variáveis significativas representam as dimensões da Acap: transformação e exploração. É importante destacar que, na análise de regressão do retorno sobre investimentos, nenhuma variável da turbulência ambiental foi significativa. Com base nesses dados, apresenta-se, a seguir, a equação do modelo de regressão do retorno sobre investimentos em função das variáveis significativas:

$$\text{Retorno sobre investimentos} = 2,283 + 0,194(\text{Tr11}) + 0,141(\text{Ex12}) + 0,134(\text{Ex14})$$

De forma a avaliar melhor o efeito moderador da turbulência, geraram-se regressões múltiplas de cada indicador de desempenho (D₁, D₂, D₃, D₄, D₅) apenas com os indicadores da Acap (variáveis independentes). O intuito dessa análise foi verificar o impacto da turbulência ambiental a partir das alterações nas variáveis da Acap presentes na regressão. Nesse sentido, optou-se por aplicar sucessivas regressões até o ponto em que apenas variáveis significativas caracterizassem o modelo. As equações dos modelos de regressão de cada indicador de desempenho (em função apenas das variáveis da Acap) são apresentadas a seguir:

$$\text{Lucratividade} = 2,248 + 0,244 (\text{Aq1}) + 0,189 (\text{As4})$$

$$\text{Taxa de retenção de clientes} = 2,826 + 0,127(\text{As5}) + 0,139(\text{As6}) + 0,162(\text{Ex14})$$

$$\text{Taxa de crescimento de vendas} = 2,954 + 0,221(\text{As4}) + 0,197(\text{Tr11})$$

$$\text{Taxa de crescimento de lucros} = 3,264 + 0,316(\text{Ex12})$$

$$\text{Retorno sobre investimentos} = 2,579 + 0,249(\text{Tr11}) + 0,166(\text{Ex14})$$

Em todos os casos apresentados anteriormente, com exceção da taxa de crescimento de lucros, é possível verificar relações positivas e estatisticamente significativas de pelo menos duas dimensões da Acap influenciando os indicadores de desempenho organizacional: lucratividade (aquisição e assimilação); taxa de retenção de clientes (assimilação e exploração); taxa de crescimento de vendas (assimilação e transformação); retorno sobre investimentos (transformação e exploração).

A partir de uma análise conjunta dos resultados das regressões dos indicadores do desempenho, com e sem a influência da turbulência ambiental, constatou-se o seguinte: com relação aos efeitos sobre a lucratividade, percebe-se que as mesmas variáveis da Acap foram significativas com ou sem a presença dos indicadores de turbulência, ou seja, nesse caso, a turbulência ambiental não se comportou como um moderador do relacionamento entre esses constructos.

Em se tratando da variável dependente taxa de retenção de clientes, o que se percebe é que a turbulência ambiental, nesse caso, de certa forma, inibiu a influência da Acap sobre o desempenho, haja vista que a variável As5 não se manifestou como significativa na presença dos indicadores da turbulência.

A partir da análise das regressões sobre a taxa de crescimento de vendas, percebe-se que a presença da turbulência ambiental não contribuiu para moderar o relacionamento entre Acap e desempenho. As mesmas variáveis do constructo da Acap na presença da turbulência ambiental foram significativas sem a presença desse constructo.

Em contrapartida, com relação às regressões da taxa de crescimento de lucros, verificou-se que, sem a influência da turbulência ambiental, apenas

a variável Ex12 referente à dimensão exploração da Acap se manifestou como significativa. Considerando a influência da turbulência ambiental, essa mesma variável dependente apresentou como variáveis significativas os seguintes indicadores: Tr10, Ex12, Ex14. Ou seja, a turbulência ambiental, nesse caso específico, contribuiu para aumentar a influência da Acap sobre o desempenho.

Por fim, na regressão da Acap e da turbulência ambiental como preditoras do retorno sobre investimentos, percebe-se um efeito moderador por parte da turbulência ambiental, haja vista que, nesse caso, ela apresentou três variáveis estatisticamente significativas da Acap: Tr11, Ex12 e Ex14. Sem a influência da turbulência, apenas as variáveis Tr11 e Ex14 manifestaram-se como significativas.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal deste trabalho foi analisar a influência da Acap no desempenho organizacional sob diferentes condições de turbulência ambiental. Portanto, buscou-se contribuir para a literatura sobre esse tema, por meio da utilização de uma escala multidimensional para a medição da Acap, desenvolvida e validada por Flatten *et al.* (2011). É importante ressaltar que apenas dois estudos utilizaram esse novo conceito de medição da Acap: Flatten *et al.* (2011) e Brettel *et al.* (2011). Ambos os estudos foram realizados com empresas alemãs de setores de pesquisa intensiva, haja vista que a Acap é especialmente importante para esse tipo de organização. Dessa forma, é interessante destacar que existem estudos similares na literatura, no entanto nenhum utilizou essa escala de medição e o universo amostral desta pesquisa.

A primeira descoberta importante é a confirmação de que a Acap tem efeito positivo sobre o desempenho organizacional. Esse resultado corrobora os estudos de Tsai (2001), Stock *et al.* (2001), Bergh e Lim (2008), Lichtenhaller (2009), Kostopoulos *et al.* (2011), Brettel *et al.* (2011), Flatten *et al.* (2011), Wales *et al.* (2013), Sciascia *et al.* (2014) e Engelen *et al.* (2014).

A Acap é desenvolvida ao longo do tempo, e quanto mais Acap uma empresa possui, com mais sucesso ela pode explorar os conhecimentos adquiridos externamente (Cohen & Levinthal, 1990). Dessa forma, os resultados reforçam a constatação de Zahra & George (2002), de que, para melhorar o desempenho, as organizações devem desenvolver e gerenciar todas as dimensões da Acap simultaneamente.

É importante destacar que as análises de correlações entre os indicadores da Acap e os da turbulência ambiental apresentaram muitas relações positivas e significativas. Com relação às análises de regressões que visavam avaliar

a influência da Acap e do efeito moderador da turbulência ambiental sobre os indicadores do desempenho organizacional, verificou-se que, dos cinco indicadores de desempenho analisados, três confirmaram a influência da turbulência ambiental.

Esse resultado encontra paralelo no estudo de Engelen *et al.* (2014) que identificou que a relação entre orientação empreendedora e desempenho é mais influenciada pela Acap quando a turbulência mercadológica é maior. A pesquisa aqui realizada amplia esse achado ao incluir a turbulência tecnológica e demonstrar que tanto aspectos mercadológicos como tecnológicos do ambiente podem moderar positivamente a relação entre Acap e desempenho, corroborando, em parte, os achados de Lichtenhaller (2009), de que as turbulências tecnológica e mercadológica moderam positivamente os efeitos da Acap no desempenho.

Não obstante, o presente trabalho estende a pesquisa da Acap ao contexto de empresas de varejo da Grande Florianópolis, contribuindo, dessa forma, para a literatura sobre empreendedorismo, revelando que a Acap promove a melhora do desempenho organizacional, tão importante para jovens empreendimentos.

Entre as limitações deste trabalho, destaca-se que os resultados obtidos com a presente pesquisa não podem ser generalizados para toda a população de lojas de varejos atuantes em *shopping centers* que operam no Brasil, uma vez que foi utilizada uma amostra não probabilística por acessibilidade.

ABSORPTIVE CAPACITY, ENVIRONMENTAL TURBULENCE, AND ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A STUDY IN RETAIL COMPANIES IN SANTA CATARINA, BRAZIL

ABSTRACT

In increasingly dynamic and turbulent markets, organizations increasingly rely on external knowledge, a key resource in the core of organizational strategies, in order to promote innovation and improve their performance (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002; Zollo, Reuer & Singh, 2002; Cassiman & Veugelers, 2006; Morgan & Berthon, 2008; Lichtenhaller, 2009). The absorptive capacity (Acap) translates itself as one of the learning key processes of organizations concerning knowledge identification, assimilation, and exploration in the environment (Cohen & Levinthal, 1989; Lane, Koka & Pathak, 2006). Although a considerable number of empirical studies have used Acap, a valid measure that incorporates

these different dimensions have not been developed, yet (Wang & Ahmed, 2007). Lane *et al.* (2006) notice that most researchers typically measure Acap as mere proxies of R&D (e.g. Cohen & Levinthal, 1989), ignoring the variety of their dimensions and their implications for different organizational outcomes. However, few empirical studies have captured the multidimensional nature of Acap (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005). This study evaluates the effect of Acap on organizational performance under various environmental turbulence conditions. This is a descriptive study with a survey nature and a cross-sectional approach. The survey's target population consisted in retail companies within the Grande Florianópolis region, having at least one year of uninterrupted activity. Data were collected through self-applied questionnaires that were answered by the main director of each company, whenever possible, otherwise by someone responsible for business. Moreover, various features of moderation, such as organizations' age and size, are taken into account. The outcomes from 230 retail companies show that Acap has a positive effect on organizational performance. Regarding the moderating effect of environmental turbulence on Acap and the organizational performance indicators, it was found that, out of the 5 performance indicators analyzed, 3 confirmed the influence of environmental turbulence.

KEYWORDS

Absorptive capacity. Environmental turbulence. Organizational performance. Retail companies. Organizational knowledge.

CAPACIDAD DE ABSORCIÓN, TURBULENCIA AMBIENTAL Y DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL: UN ESTUDIO EN NEGOCIOS MINORISTAS EN SANTA CATARINA, BRASIL

RESUMEN

En los mercados cada vez más dinámicos y turbulentos las organizaciones dependen cada vez más del conocimiento externo, recurso esencial en el centro de las estrategias organizacionales, con el fin de promover la innovación y mejorar su rendimiento (Ireland, Hitt & Vaidyanath, 2002; Zollo, Reuer & Singh, 2002; Cassiman & Veugelers, 2006; Morgan & Berthon, 2008; Lichtenthaler, 2009).

La capacidad de absorción (*absorptive capacity* – Acap) se traduce como uno de los procesos clave del aprendizaje de las organizaciones con respecto a la identificación, asimilación y explotación del conocimiento del medio (Cohen & Levinthal, 1989; Lane, Koka & Pathak, 2006). Aunque un número considerable de estudios empíricos han utilizado la Acap, una medición válida que incorpora estas diferentes dimensiones aún no se han desarrollado (Wang & Ahmed, 2007). Lane et al. (2006) señalan que la mayoría de los investigadores por lo general mide la Acap como meros sustitutos de P&D (por ejemplo, Cohen & Levinthal, 1989), haciendo caso omiso de la variedad de sus dimensiones y sus implicaciones para los diferentes resultados de la organización. Sin embargo, pocos estudios empíricos han capturado la naturaleza multidimensional de la Acap (Jansen, Van Den Bosch & Volberda, 2005). Este estudio evalúa la influencia de la Acap en el desempeño de la organización en diferentes condiciones de turbulencia ambiental. Se trata de un estudio descriptivo o encuesta o *survey*, transversal. La población objetivo de la encuesta se compone de comercios al por menor en la Gran Florianópolis con al menos un año de actividades ininterrumpidas. Los datos fueron recolectados a través de cuestionarios auto-administrados y contestadas por el líder principal de la empresa, siempre que posible, si no por una persona responsable por el establecimiento. Por otra parte, se tienen en cuenta varias características de la moderación, tales como la edad y el tamaño de las organizaciones. Los resultados de 230 minoristas muestran que la Acap tiene un efecto positivo en el desempeño organizacional. Con relación al efecto moderador de la turbulencia del medio ambiente sobre la Acap y los indicadores de desempeño organizacional, fue verificado que de los cinco indicadores de desempeño analizados, tres de ellos confirmaron la influencia de la turbulencia ambiental.

PALABRAS CLAVE

Capacidad de absorción. Turbulencia ambiental. Desempeño organizacional. Comercios minoristas. Aprendizaje de las organizaciones.

REFERÊNCIAS

- Bergh, D., & Lim, E. (2008). Learning how to restructure: absorptive capacity and improvisational views of restructuring actions and performance. *Strategic Management Journal*, 29, 593-616.
- Bertrand, O., & Mol, M. J. (2013). The antecedents and innovation effects of domestic and offshore R&D outsourcing: The contingent impact of cognitive distance and absorptive capacity. *Strategic Management Journal*, 34(6), 751-760.
- Brettel, M., Greve, G. I., & Flatten, T. C. (2011). Giving up linearity: absorptive capacity and performance. *Journal of Managerial Issues*, 23, 164-189.

- Calantone, R., Garcia, R., & Droke, C. (2003). The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. *Journal of Product Innovation Management*, 20, 90-103.
- Camison, C., & Fóres, B. (2010). Knowledge absorptive capacity: new insights for its conceptualization and measurement. *Journal of Business Research*, 63(7), 707-715.
- Cassiman, B., & Veugelers, R. (2006). Search of complementarity in innovation strategy: internal R&D and external knowledge acquisition. *Management Science*, 52, 68-82.
- Chang, Y., Gong, Y., & Peng, M. W. (2012). Expatriate knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and subsidiary performance. *Academy of Management Journal*, 55, 927-948.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1989). Innovation and learning: the two faces of R&D. *Economic Journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.
- Cohen, W., & Levinthal, D. (1994). Fortune favors the prepared firm. *Management Science*, 40(2), 227-251.
- Dyer, J., & Singh, H. (1998). The relational view: cooperative strategies and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23, 660-679.
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21, 1105-1122.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S., & Flatten, T. C. (2014). Entrepreneurial orientation in turbulent environments: the moderating role of absorptive capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369.
- Flatten, T. C., Greve, G. I., & Brettel, M. (2011). Absorptive capacity and firm performance: the mediating influence of strategic alliances. *European Management Review*, 8, 137-152.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Zahra, S. A., & Brettel, M. (2011). A measure of absorptive capacity: development and validation. *Academy of Management*, 29, 98-116.
- George, G., Zahra, S. A., Wheathley, K. K., & Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: a study of biotechnology firms. *Journal of High Technology Management Research*, 12, 205-226.
- Huang, F., & Rice, J. (2009). The role of absorptive capacity in facilitating “open innovation” outcomes: a study of Australian SMEs in the manufacturing sector. *International Journal of Innovation Management*, 13, 201-220.
- Inkpen, A. C., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9, 454-468.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Vaidyanath, D. (2002). Alliance management as a source of competitive advantage. *Journal of Management*, 28, 413-446.
- Jansen, J., Van Den Bosch, V., & Volberba, H. (2005). Managing potential and realized absorptive capacity: how do organizational antecedents matter? *Academy Management Journal*, 48, 999-1015.
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Jolly, D. R., & Therin, F. (2007). New venture technology sourcing: exploring the effect of absorptive capacity, learning attitude and past performance. *Innovation Management, Policy & Practice*, 9, 234-248.
- Khoja, F., & Maranville, S. (2010). How do firms nurture absorptive capacity? *Journal of Managerial Issues*, 22, 262-278.

- Kim, L. (1997). *Imitation to innovation: the dynamics of Korea's technological learning*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kostopoulos, K., Papachroni, M., & Ioannoud, G. (2011). Absorptive capacity, innovation, and financial performance. *Journal of Business Research*, 64, 1335-1343.
- 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, 833-863.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (2011). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal*, 32, 461-477.
- Lane, P., Salk, J., & Lyles, M. (2001). Absorptive capacity, learning, and performance in international joint ventures. *Strategic Management Journal*, 22, 1139-1161.
- Lee, S., Liang, H., & Liu, C. (2010). The effects of absorptive capacity, knowledge sourcing, strategy, and alliance forms on firm performance. *Service Industries Journal*, 30, 2421-2440.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13, 111-125.
- Liao, J., Welsch, H., & Stoica, M. (2003). Organizational absorptive capacity and responsiveness: an empirical investigation of growth-oriented SMEs. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 28, 63-85.
- Lichtenthaler, U. (2009). Absorptive capacity, environmental turbulence, and the complementarity of organizational learning processes. *Academy of Management Journal*, 52, 822-846.
- Lin, C., Wu, Y., Chang, C., Wang, W., & Lee, C. (2012). The alliance innovation performance of R&D alliances – the absorptive capacity perspective. *Technovation*, 32, 282-292.
- Morgan, R. E., & Berthon, P. (2008). Market orientation, generative learning, innovation strategy and business performance inter-relationships in bioscience firms. *Journal of Management Studies*, 45, 1329-1353.
- Mowery, D. C., Oxley, J. E., & Silverman, B. S. (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer. *Strategic Management Journal*, 17, 77-91.
- Mursitama, T. N. (2011). Searching for potential and realized absorptive capacity of the firm: the case of Japanese joint ventures in Indonesia. *The IUP Journal of Knowledge Management*, IX (4), 53-75.
- Muscio, A. (2007). The impact of absorptive capacity on SMEs' collaboration. *Economics of Innovation & New Technology*, 16, 653-668.
- Nagati, H., & Rebolledo, C. (2012). The role of relative absorptive capacity in improving suppliers' operational performance. *International Journal of Operations & Production Management*, 32, 611-630.
- Pelham, A. (1999). Influence of environment, strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, 45, 33-46.
- Perin, M. G., & Sampaio, C. H. (1999). Performance empresarial: uma comparação entre indicadores subjetivos e objetivos. *Encontro Anual da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração – EnAnpad*, Foz do Iguaçu, PR, Brasil, 23.
- Rabeh, H. A., Jiménez-Jiménez, D., & Martínez-Costa, M. (2012). Exploitation and organizational performance: the role of old knowledge and absorptive capacity reviewed. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 1, 20-27.
- Rossetto, C. R., & Rossetto, A. M. (2005, janeiro/junho). Teoria institucional e dependência de recursos na adaptação organizacional: uma visão complementar. *RAE-Eletrônica*, 4(1).
- SEBRAE. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Fatores condicionantes e taxa de mortalidade de empresas no Brasil. Relatório de Pesquisa. Brasília: [s.n.], 2004.

- Sciascia, S., D’Oria, L., Bruni, M., & Larrañeta, B. (2014). Entrepreneurial orientation in low and medium-tech industries: the need for absorptive capacity to increase performance. *European Management Journal*, 32(5), 761-769.
- Siachou, E., & Ioannidis, A. (2010). Knowledge transfer in strategic alliances: moderating effects of limited absorptive capacity and powerful relationships on business model innovation performance. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 933-943.
- Song, M., Droke, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in two environmental contexts. *Strategic Management Journal*, 26, 259-276.
- Stock, G. N., Greis, N. P., & Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *Journal of High Technology Management Research*, 12, 77-99.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18, 509-533.
- Thomas, R., & Wood, E. (2014). Innovation in tourism: re-conceptualising and measuring the absorptive capacity of the hotel sector. *Tourism Management*, 45, 39-48.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in interorganizational networks: effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance. *Academy of Management Journal*, 44, 996-1004.
- Valentin, L., Lisboa, J., & Franco, M. (2012). Knowledge management: an empirical study of the absorptive capacity of Portuguese SMEs. *Proceedings of the European Conference on Knowledge Management*, 2, 1230-1238.
- Van Den Bosch, F. A. J., Volberda, H. W., & De Boer, M. (1999). Coevolution of firm absorptive capacity and knowledge environment: organizational forms and combinative capabilities. *Organization Science*, 10(5), 551-568.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1986). Measurement of business performance in strategic research: a comparison of approaches. *Academic Management Review*, 11, 801-814.
- Venkatraman, N., & Ramanujan, V. (1987). Planning system characteristics and planning effectiveness. *Strategic Management Journal*, 8, 453-468.
- Wales, W. J., Parida, V., & Patel, P. C. (2013). Too much of a good thing? Absorptive capacity, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation. *Strategic Management Journal*, 34(5), 622-633.
- Wang, C. L., & Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: a review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9, 31-51.
- Waranantakul, W., & Ussahawanitchakit, P. (2012). Marketing knowledge absorptive capacity and marketing performance: an empirical investigation of food product exporting business in Thailand. *International Journal of Business Strategy*, 12, 62-80.
- Zahra, S. (1996). Technology strategy and financial performance: examining the moderating role of the firm’s competitive environment. *Journal of Business Venturing*, 11, 189-219.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: a review, reconceptualization and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zollo, M., Reuer, J. J., & Singh, H. (2002). Interorganizational routines and performance in strategic alliances. *Organizational Science*, 13, 701-713.