

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

ARIEL BARROSO DA FONSECA

**IMPACTOS DAS CAPABILIDADES DE MARKETING DIGITAL
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

VITÓRIA - ES

2020

ARIEL BARROSO DA FONSECA

**IMPACTOS DAS CAPABILIDADES DE MARKETING DIGITAL
NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL**

Dissertação a ser apresentado ao Curso de Mestrado em Administração do Programa de Pós-Graduação em Administração, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas da Universidade Federal do Espírito Santo, como requisito para a titulação de Mestre em Administração. Linha de pesquisa: Estratégia, Inovação e Desempenho Organizacional.

Orientadora: Prof^a Dr^a. Teresa Cristina Janes Carneiro

Coorientador: Prof^o Dr. Adonai José Lacruz

VITÓRIA - ES

2020

Ficha catalográfica disponibilizada pelo Sistema Integrado de
Bibliotecas - SIBI/UFES e elaborada pelo autor

F676i FONSECA, ARIEL, -
IMPACTOS DAS CAPABILIDADES DE MARKETING
DIGITAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL / ARIEL
FONSECA. - 2013.
80 f.

Orientador: TERESA CARNEIRO.

Coorientador: ADONAI LACRUZ.

Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade
Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e
Econômicas.

I. CARNEIRO, TERESA. II. LACRUZ, ADONAI. III.
Universidade Federal do Espírito Santo. Centro de Ciências
Jurídicas e Econômicas. IV. Título.

CDU: 65



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO
CENTRO DE CIÊNCIAS JURÍDICAS E ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

IMPACTO DAS CAPABILIDADES DE MARKETING DIGITAL NO DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

ARIEL BARROSO DA FONSECA

Dissertação apresentada ao Curso de
Mestrado em Administração da
Universidade Federal do Espírito Santo
como requisito parcial para obtenção do
Grau de Mestre em Administração.

Aprovado em: 13/08/2020

COMISSÃO EXAMINADORA

Profa. Dra. Teresa Cristina Janes Carneiro
Orientadora

Prof. Dr. Hélio Zanquetto Filho
Membro interno

Prof. Dr. Marcelo Moll Brandão
Membro interno

Prof. Dr. Alexandre Rabêlo Neto
Membro externo



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO - SIAPE 1510449
Departamento de Administração - DAd/CCJE
Em 23/08/2020 às 10:04

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/52785?tipoArquivo=O>

Este documento foi assinado digitalmente por ~~TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO~~ TERESA CRISTINA JANES CARNEIRO

Para verificar o original visite: <https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/52926?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
HELIO ZANQUETTO FILHO - SIAPE 2222207
Departamento de Administração - DAd/CCJE
Em 24/08/2020 às 10:30

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/52924?tipoArquivo=O>

Este documento foi assinado digitalmente por **HELIO ZANQUETTO FILHO**

Para verificar o original visite: <https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/52924?tipoArquivo=O>



UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO

PROTOCOLO DE ASSINATURA



O documento acima foi assinado digitalmente com senha eletrônica através do Protocolo Web, conforme Portaria UFES nº 1.269 de 30/08/2018, por
MARCELO MOLL BRANDAO - SIAPE 1297886
Departamento de Administração - DAd/CCJE
Em 24/09/2020 às 14:00

Para verificar as assinaturas e visualizar o documento original acesse o link:
<https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/70926?tipoArquivo=O>

Este documento foi assinado digitalmente por MARCELO MOLL BRANDAO

Para verificar o original visite: <https://api.lepisma.ufes.br/arquivos-assinados/70926?tipoArquivo=O>

Ao meu filhote, Yan. Papai é mestre!

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao meu irmão e coorientador, Adonai Lacruz, que me incentivou a entrar no mestrado; Teresa Carneiro, pela paciência e orientação; à turma da banca, Hélio Zanqueto, Marcelo Moll e Alexandre Rabêlo, que deram contribuições valiosas para o desenvolvimento do trabalho. Por fim, agradeço às instituições UFES e CAPES pela oportunidade.

RESUMO

Esta pesquisa busca avaliar os impactos das Capabilidades de Marketing Digital no Desempenho Organizacional. As teorias da Visão Baseada em Recursos (VBR) e Capabilidades Dinâmicas (CD) aplicadas ao Marketing fundamentam o modelo teórico que relaciona os construtos. A pesquisa foi realizada entre os meses de janeiro e fevereiro de 2020, por meio de um levantamento aplicado aos sócios, executivos, gerentes, analistas, assessores e assistentes de Marketing e Marketing Digital de médias e grandes empresas constantes na base de dados da rede social LinkedIn. A amostra é composta por 134 observações válidas. Para a análise dos dados foi utilizada a Modelagem de Equações Estruturais baseada nos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM), com apoio do pacote PLSPM do software R. Os resultados permitem confirmar o impacto das Capabilidades de Marketing Digital no Desempenho Organizacional. Do ponto de vista gerencial, os achados indicam aos tomadores de decisão nas organizações o potencial que o desenvolvimento das Capabilidades de Marketing Digital tem para melhorar o Desempenho Organizacional, contemplando não apenas os recursos tecnológicos, mas também os recursos humanos e recursos do negócio. A convergência dos domínios *Internet Marketing Capabilities*, *E-Marketing Capabilities*, *Web Marketing Capabilities* e *Online Marketing Capabilities*, sob a tutela das Capabilidades de Marketing Digital proposta nesta pesquisa, favorece a coesão do conceito de modo a contribuir para o desenvolvimento teórico do tema.

Palavras-chave: Capabilidades de Marketing Digital, Desempenho Organizacional, Modelagem de Equações Estruturais, PLS-SEM.

ABSTRACT

This research seeks to assess the impacts of Digital Marketing capabilities on organizational performance. Theories of Resource Based View (RBV) and Dynamic Capabilities (DC) applied to Marketing support theoretical model that relates the constructs. The research was conducted between months of January and February 2020, through a survey applied to partners, executives, managers, analysts, advisors and assistants of Marketing and Digital Marketing of medium and large companies in database of social network LinkedIn. The sample consists of 134 valid observations. For data analysis, Structural Equation Modeling based on partial least squares (PLS-SEM) was used, with support from PLSPM package of software R. The results allow to confirm impact of Digital Marketing Capabilities on Organizational Performance. From a managerial point of view, findings indicate to decision makers in organizations the potential that development of Digital Marketing Capabilities has to improve Organizational Performance, considering not only technological resources, but also human resources and resources of business itself. The convergence of domains, Internet Marketing Capabilities, E-Marketing Capabilities, Web Marketing Capabilities and Online Marketing Capabilities, under tutelage of Digital Marketing Capabilities proposed in this research, favors cohesion of the concept in order to contribute to theoretical development of theme.

keywords: Digital Marketing capabilities, organizational performance, structural equation modeling, PLS

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Mensuração dos construtos reflexivos	43
Tabela 2 – Critério Fornell-Lacker.....	44
Tabela 3 – Resultado da hipótese.....	45
Tabela 4 – Descritiva da amostra.....	66

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Escala de Capabilidade de Marketing Digital.....	34
Quadro 2 – Escala de Desempenho Organizacional.....	35

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Produção anual sobre Capabilidade de Marketing Digital.....	18
Figura 2 – Modelo teórico.....	32
Figura 3 – Boxplot Investimento proporcional em Marketing Digital.....	40
Figura 4 – Investimento proporcional em Marketing Digital.....	40
Figura 5 – Resultados do modelo teórico.....	46

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	16
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	21
2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPABILIDADES DINÂMICAS.....	21
2.2 CAPABILIDADES DE MARKETING DIGITAL.....	25
2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	27
2.4 RELAÇÃO ENTRE CAPABILIDADES DE MARKETING DIGITAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL.....	29
3. METODOLOGIA.....	33
3.1. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS.....	33
3.1.1 <i>Capabilidade de Marketing Digital</i>	34
3.1.2 <i>Desempenho Organizacional</i>	35
3.1.3 <i>Idade da Organização</i>	36
3.2. COLETA DE DADOS.....	36
3.2.1 <i>Definição da Amostra</i>	36
3.2.2 <i>Tamanho da Amostra</i>	37
3.2.3 <i>Instrumento de Coleta</i>	37
3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS.....	37
4. RESULTADOS.....	39
4.1. TRATAMENTO DE DADOS.....	39
4.2. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	39
4.3. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO REFLEXIVO.....	41
4.3.1 <i>Análise da Unidimensionalidade dos constructos</i>	41
4.3.2 <i>Validade Convergente</i>	42
4.3.3 <i>Validade Discriminante</i>	43
4.4. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	44
4.4.1 <i>Análise de colinearidade</i>	44
4.4.2 <i>Relevância e Significância dos coeficientes de caminhos</i>	45
4.4.3 <i>Coefficiente de Determinação, GOF e Iteração Convergente</i>	45
4.5. ANÁLISE POST HOC.....	47
5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	48

REFERÊNCIAS.....	52
APÊNDICES.....	66
APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DA AMOSTRA.....	66
APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO.....	67
APÊNDICE C - SCRIPT.....	71
APÊNDICE D – SUMÁRIO DE RESULTADOS.....	74

1. INTRODUÇÃO

Bilhões de pessoas em todo o mundo utilizam diariamente motores de busca de informação, mídias sociais, aplicativos móveis, dentre outras tecnologias digitais conectadas (KEMP, 2017; LI; KANNAN, 2014). O uso de mídias digitais se estende por todas as classes sociais, faixas etárias, níveis educacionais e localizações (CETIC, 2019; WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2019). Não por acaso, a previsão é de que a receita da publicidade online supere o orçamento destinado à televisão (CONSTINE, 2017; ENBERG, 2019).

A incrível penetração da tecnologia digital incorporada ao cotidiano das pessoas elevou o grau de complexidade para os praticantes de Marketing que se empenham em alcançar e engajar consumidores (BERMAN, 2012; SHANKAR et al., 2016; WINDELS; STUHLFAUT, 2017). No consagrado artigo *Closing de Marketing Capabilities Gap*, já em 2011 Day apontava a tendência de que a heterogeneidade e adaptabilidade das capacidades de marketing se tornariam cada vez mais incapazes de atender as demandas de mercados mais complexo e velozes.

O ambiente digital é marcado pela transformação acelerada e elevado grau de incerteza (EIGENRAAM et al., 2018; JONES; GATRELL, 2014). Profissionais e estudiosos necessitam reavaliar as capacidades de Marketing (DAY, 2011) específicas às necessidades do meio de atuação (CHAFFEY, 2010; KUMAR, 2015; KANE et al., 2017; DAY, 2018), para melhor contribuírem com o desempenho organizacional.

Recursos e capacidades que não evoluem para atender às demandas mutáveis dos mercados criam rigidez organizacional (LEONARD-BARTON, 1992), que pode influenciar negativamente DO, principalmente sob condições dinâmicas (TEECE, 2007). Sendo o Marketing uma importante interface entre a organização e o ambiente externo, em sua busca continua por satisfazer necessidades e desejos dos públicos de interesse, o alinhamento contínuo às demandas se faz indispensável para o aprimoramento da proposta de valor (MORGAN, 2012; DAY, 2018).

Alguns autores se aprofundaram no estudo sobre as capacidades de Marketing relacionadas às especificidades do ambiente digital, para melhor traduzir o conjunto de conhecimentos, habilidades, experiências e rotinas capazes de transformar os recursos

do Marketing Digital em proposição de valor (eg. CHAFFEY, 2010; TRAINOR et al., 2011; LEEFLANG *et al.*, 2014; BIANCHI; MATHEWS, 2016).

Capabilidades de Marketing Digital nesta pesquisa se refere a integração de recursos tecnológicos, humanos e de negócio, exclusivos do Marketing Digital, com o intuito de criar valor para públicos de interesse e assim contribuir para o desempenho organizacional.

O tema abriga os domínios *Internet Marketing Capabilities*, *Web Marketing Capabilities*, *E-marketing Capabilities* e *Online Marketing Capabilities*, entendidos como similares. Apesar da abrangência de palavras-chave, apenas duas escalas relacionadas às capacidades de Marketing Digital foram encontradas na revisão da literatura, *Internet Marketing Capabilities* (BIANCHI; MATHEWS, 2016) e *e-Marketing Capabilities* (TRAINOR et al, 2011).

Bianchi e Mathews (2016) definem as *Internet Marketing Capabilities* como a utilização da tecnologia da Internet nas atividades de Marketing, incluindo publicidade e propaganda, vendas, pós-venda, pesquisa de mercado e gestão de relacionamentos.

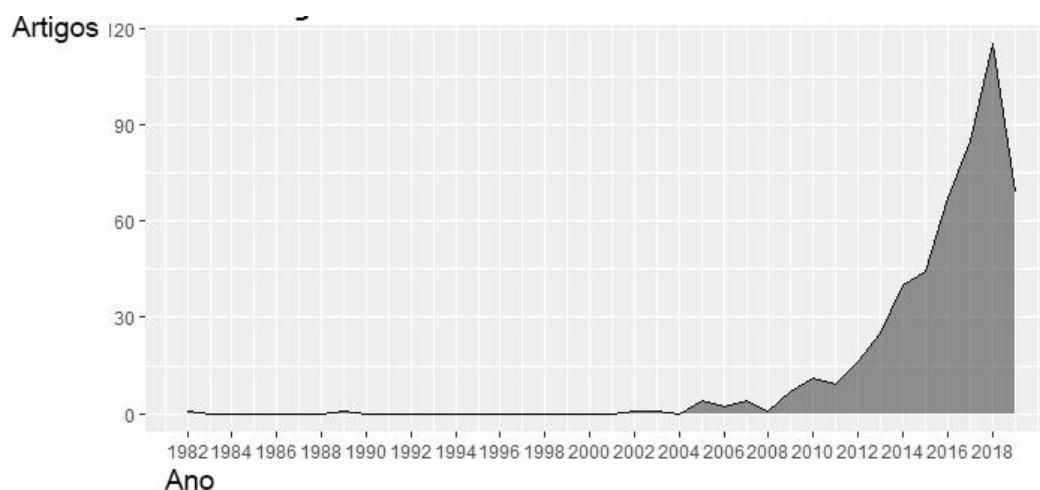
O modelo de e-Marketing de Trainor et al. (2011), adotado nesta pesquisa, inclui outras tecnologias, além de Internet, previstas no projeto tecnológico das organizações, como recurso associado às capacidades de Marketing Digital, e considera que os recursos humanos e de negócios devem ser integrados à tecnologia, para criar ofertas de valor que resultem em desempenho organizacional.

Desempenho organizacional, refere-se à percepção dos gestores sobre os resultados alcançados pela empresa, em comparação com os concorrentes, em relação a métricas financeiras e de Marketing, tais como volume de vendas, participação no mercado e retorno sobre investimento de Marketing (ROI), adaptado dos estudos de Spanos, Lioukas (2001).

Como o fenômeno das Capabilidades de Marketing Digital (CMD) é relativamente recente, naturalmente a produção científica sobre CMD é nova, com forte tendência de crescimento na última década (Figura 1). Abrange o período de 1982, ano da publicação do primeiro artigo relacionado ao tema nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science*, até o ano de 2019. A taxa de crescimento anual de produção de artigos acadêmicos sobre capacidades de *Marketing Digital* é de 26,51%. A busca foi realizada em junho de 2019,

a partir das palavras chave “*digital marketing capabilities*”, “*internet marketing capabilities*”, “*e-marketing capabilities*”, “*online marketing capabilities*” e “*web marketing capabilities*”, com a inclusão dos respectivos termos no singular.

Figura 1. Produção científica anual sobre Capacidade de Marketing Digital



Fonte: elaborado pelo autor utilizando o software R, pacote Bibliometrix.

Achrol (1991) previu um futuro marcado por um ambiente dinâmico, com níveis sem precedentes de incerteza, diversidade e turbulência. O termo (VUCA), cunhado pelo exército, foi apropriado pelo meio acadêmico para situar o ambiente volátil, incerto, complexo e ambíguo em que operam muitas organizações contemporâneas (SCHOEMAKER et al., 2018).

Diversos autores sustentam que o ambiente VUCA é composto por diferentes tipos de turbulência (MILLER, 1987; DESARBO et al., 2005; WILDEN, 2013), entre elas, a turbulência tecnológica, que consiste na alta velocidade e frequência de mudança da tecnologia ao longo do tempo (JAWORSKI, KOHLI, 1993; TRKMAN, MCCORMAK, 2009), e implica maior imprevisibilidade (DESARBO et al. 2005), falta de familiaridade, habilidade e dificuldade de percepção das consequências do desenvolvimento tecnológico nos negócios (BSTIELER, 2005). O curto espaço de tempo entre as inovações tecnológicas e a rápida obsolescência são efeitos típicos de ambientes com alta turbulência tecnológica (CHEN, LIEN, 2013), onde predomina a incerteza e o aumento do risco inerente (SOH, ROBERTS, 2003).

A natureza da esfera digital é mutante (EIGENRAAM et al., 2018), claramente marcada por turbulência tecnológica, o que requer estratégias de Marketing dinâmicas, adequadas ao ambiente (JONES, GATRELL, 2014).

Considerando que a turbulência do ambiente digital (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2019; DAY, 2018), está invariavelmente relacionada à concepção das capacidades de Marketing Digital, supõe-se que a dimensão tecnológica da turbulência ambiental é uma condição comum às CMDs, sejam elas desenvolvidas por organizações que operam em ambientes tecnologicamente turbulentos ou não.

Assim, a alta velocidade e frequência com que novas tecnologias surgem e mudam as operações do Marketing Digital, tornando tecnologias obsoletas ou caras, por exemplo (ZHOU, YIM; TSE, 2005), tende a gerar maior imprevisibilidade para o campo, interferindo na capacidade destas em influenciar o DO (CALANTONE; GARCIA; DRÖGE, 2003; DESARBO et al. 2005).

Nesta perspectiva, empresas que se equipam e desenvolvem maduros recursos e capacidades de Marketing Digital seriam mais capazes de alcançar níveis mais altos de desempenho (TRAINOR et al., 2011; CHAFFEY, 2010), pois organizações que gerenciam melhor as mudanças tecnológicas tendem a ser mais capazes de inovar e de ampliar as barreiras à imitação, estando mais propensas a alcançar diferencial competitivo (BSTIELER, 2005; CHEN, LIEN, 2013).

Maduras capacidades de Marketing Digital se refletem nos conhecimentos e experiências valiosas que possibilitam a organização do Marketing estar sempre alinhada à tecnologia, cultura e negócios digitais, de modo a superar os concorrentes quem não se mantêm atualizados, no objetivo final de transformar os recursos disponíveis em proposta de valor para o mercado.

Na intrínseca busca das organizações pelo desempenho organizacional, medido por métricas chave que abrangem ganhos financeiros e ganhos de valor, os impactos da turbulência tecnológica digital tem gerado complexidade e pressão por mudanças contínuas nas operações, processos e modelos de negócio (KANE et al., 2015; SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018).

Estudos empíricos apontam que o desenvolvimento de capacidades distintivas tende a ser fonte de vantagem competitiva (DAY, 1994; DAY, 2011) e que as capacidades de Marketing têm influência positiva no desempenho organizacional (MORGAN; VORHIES;

MASON, 2009; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015).

Capabilidades de Marketing Digital são, ainda, relativamente pouco estudadas (CHAFEY, SMITH, 2017; ROYLE; LAING, 2014; STONE; WOODCOCK, 2014; ADOLPHO, 2019; STRAUSS; FROST, 2008), carecendo de investigações empíricas (SHUAI; WU, 2011; TRAINOR et al., 2011; THEODOSIOU; KATSIKEA, 2012; BIANCHI; MATHEWS, 2016), de modo que a relação entre as capacidades de Marketing Digital e desempenho organizacional ainda é pouco estudada e os resultados ainda são inconclusivos.

Embora a maioria dos estudos tenha apontado impacto positivo do Marketing Digital no desempenho organizacional (PRASAD; RAMAMURTHY; NAIDU, 2001; BRODIE et al., 2007; HAUSMAN; DAY; BENS, 2005; SHUAI; WU, 2011; CHONG; BIAN; ZHANG, 2016; DE PELSMACKER; VAN TILBURG; HOLTHOF, 2018), o efeito direto das capacidades de Marketing Digital (CMD) sobre o desempenho organizacional (DO) é inconclusivo, com resultados positivos (TRAINOR et al., 2011) e resultados não significativos (MATHEWS et al., 2016; BIANCHI; MATHEWS, 2016).

Maduras capacidades de Marketing Digital poderiam ser fonte de diferencial competitivo, transformando recursos de marketing digital em valor de maneira mais eficiente do que concorrentes com capacidades de Marketing Digital menos desenvolvidas, de modo a impactar positivamente e diretamente o desempenho organizacional superior?

Com base no problema levantado, esta pesquisa busca testar o impacto positivo e direto das capacidades de Marketing Digital (CMD) no desempenho organizacional (DO).

Tendo apresentado o objetivo da pesquisa e sua relevância, o tópico seguinte apresentará a fundamentação teórica abordando os princípios da Visão Baseada em Recursos e Capacidades Dinâmicas, associados ao Marketing, bem como os conceitos de capacidades de Marketing Digital, desempenho organizacional e turbulência tecnológica.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A partir das lentes da Visão Baseada em Recursos (VBR) e Capabilidades Dinâmicas (CD) aplicadas ao Marketing, desenvolve-se um modelo teórico de pesquisa relacionando capacidades de Marketing Digital (CMD) e desempenho organizacional (DO). A seguir o domínio de cada construto será especificado, posteriormente a hipótese e o modelo conceitual de pesquisa.

2.1 VISÃO BASEADA EM RECURSOS E CAPABILIDADES DINÂMICAS

Entender as organizações como conjuntos de recursos foi proposto no trabalho seminal de Penrose (1959). A perspectiva de que as organizações precisam gerenciar os múltiplos recursos abriu novas possibilidades de entendimento sobre as estratégias competitivas (WERNERFELT, 1984).

A teoria foi desenvolvida como uma alternativa a escola de Porter (1980), apontando que as diferenças na lucratividade das firmas dependem mais de fatores internos do que de fatores externos. Sendo as organizações limitadas na habilidade de adquirir recursos, que são distribuídos de maneira heterogênea (WERNERFELT, 1984), a singularidade de recursos que determina o crescimento (PENROSE, 1959), seja a estratégia organizacional focada em custo ou em diferenciação.

O termo: “resource-based view”, foi cunhado por Wernerfelt (1984) buscando investigar sob quais circunstâncias um recurso continuaria a gerar impacto positivo no desempenho organizacional, por longo período de tempo. Barney (1991) elencou indicadores do potencial dos recursos individuais para gerar vantagem competitiva sustentável: ser valioso, raro, imperfeitamente imitável e não substituível.

Collis e Montgomery (1995) defenderam que para um recurso ser adequado para subsidiar uma estratégia competitiva ele deveria ser testado, de modo a conhecer o quanto rápido esse recurso deprecia e quem é o beneficiário do valor criado pelo recurso, além de garantir que ele realmente é difícil de ser copiado ou substituído, e é superior.

No entanto, Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Prahalad (1994), identificam que o foco exclusivo em recursos individuais, ainda que difíceis de copiar, poderia enfraquecer a integração dos mesmos.

Embora a lógica de distribuição heterogênea de recursos seja consistente (PENROSE, 57), em um ambiente digital, inovador, disruptivo e conectado em rede, empresas com muito menos recursos podem obter desempenho superior a organizações com abundância de recursos (SCHOEMAKER et al., 2018). Julgar os concorrentes em termos restritos aos recursos tenderia a desprezar a engenhosidade (HAMEL, PRAHALAD, 1994).

Prahalad e Hamel (1990), Hamel e Prahalad (1994) entenderam que a fonte de vantagem competitiva não era os recursos e sim as competências essenciais, estabelecida na integração dos recursos da organização. Os autores definiram estas competências como pacotes de habilidades e tecnologias que possibilitavam às organizações oferecerem valor aos seus públicos de interesse. Na mesma linha Grant (1991), Stalk et al. (1992) argumentaram que as principais fontes de vantagem competitiva da organização eram as suas capacidades, definidas como conjunto de processos de negócios estrategicamente estabelecidos, e que deveriam ser difíceis de imitar para gerar diferenciação para o consumidor. Kogut e Zander (1992) estudaram o efeito da integração de recursos e aprendizagem organizacional, relacionado as capacidades. Assumia-se que se as empresas investissem em suas capacidades, elas ganhariam vantagens competitivas.

Contudo, em um ambiente externo turbulento, o foco excessivo nas capacidades internas poderia trazer prejuízos às organizações (LEONARD-BARTON, 1992). Eisenhardt e Martin (2000) decretam que a VBR tradicional atinge uma condição limite em mercados de alta velocidade. Aspectos dinâmicos de como mudar ou reestruturar a base de recursos e capacidades, fizeram emergir novas teorias que ampliaram o escopo da VBR, como a Visão Baseada em Conhecimento e as Capacidades Dinâmicas.

Sendo as capacidades e os recursos fonte de vantagem para as organizações, as Capacidades Dinâmicas, permitem a adaptação contínua às condições fluidas e incertas, de modo a gerar uma sustentabilidade da vantagem competitiva (MOORMAN, DAY, 2016).

As Capabilidades Dinâmicas representam, portanto, a habilidade das organizações de se adaptarem a mudanças no ambiente em que operam, buscando sustentar vantagem competitiva (WANG et al. 2007). Referem-se à capacidade da organização de integrar, construir e reconfigurar os recursos e capacidades, adaptados às mudanças ambientais (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007) e permitem às organizações perceberem oportunidades antes dos rivais, tirar melhor proveito delas, além de dar suporte para a transformação necessária para alcançar vantagem competitiva (MOORMAN, DAY, 2016). As capacidades dinâmicas são responsáveis pelo contínuo aprendizado, aproveitamento de oportunidades e reconfiguração de recursos (MORGAN, 2012).

São divergentes as explicações sobre como as Capabilidades Dinâmicas podem explicar a adaptação das organizações aos ambientes dinâmicos (PETERAF, DI STEFANO, VERONA, 2013). Enquanto Teece (2007) e Teece, Pisano e Shuen, (1997) sustentam que as CD contribuem para a adaptação da organização em condições de rápida mudança ambiental, Eisenhardt and Martin (2000), argumentam que as capacidades dinâmicas somente podem explicar a adaptação das organizações em ambientes de baixo dinamismo.

Para estes últimos, capacidades dinâmicas são um conjunto de processos específicos e identificáveis. São idiossincráticos em seus detalhes, mas mantêm semelhanças relevantes entre diferentes organizações. Assim, os autores entendem que em mercados com dinamismo moderado, as capacidades dinâmicas assemelham-se às rotinas organizacionais, amplamente estudadas na literatura. Em contraste, em mercados de alta velocidade, CD são experienciais com resultados imprevisíveis (EISENHARDT, MARTIN, 2000).

Embora existam visões diferentes sobre as Capabilidades Dinâmicas, elas tem em comum o entendimento de que as CD são capazes de reconfigurar capacidades internas a partir de fontes exteriores.

Nesta pesquisa adota-se a visão de Teece (Teece, 2007; Teece, Pisano, & Shuen, 1997) por avaliar que as CD não erram ao considerar o dinamismo do ambiente como fonte de vantagem competitiva, como argumentam Eisenhardt e Martin (2000). Entende-se que a proposição das CD é complementar a teoria da VBR, para resolver uma limitação

relacionada à reconfiguração de recursos e capacidades em alinhamento com o ambiente externo. Por isso utiliza-se as duas teorias, em conjunto, para a sustentação do modelo de pesquisa.

Enquanto a Visão Baseada em Recursos (VBR) propõe que os pacotes de experiências, conhecimentos e habilidades acumulados ao longo do tempo, difíceis de imitar são os principais fatores de diferenciação organizacional (BARNEY, 2001) e os recursos são a matéria-prima para as capacidades organizacionais (MILLER; SHAMSIE, 1996), que por sua vez transformam os recursos em valor visando um desempenho superior (HELFAT; PETERAF, 2003; DAY, 1994), a CD proposta por Teece et al. (1997) e aprimorada por Teece (2007) compreende nas Capacidades Dinâmicas a habilidade da organização para integrar, construir e reconfigurar competências internas e externas para tratar rapidamente das mudanças no ambiente e assim sustentar vantagem competitiva.

2.1.1 Capacidades de Marketing

É consistente o corpo de autores que utilizam as teorias de VBR e CD aplicadas aos Marketing (eg. DAY, 1994 e 2011; MORGAN, 2012; NATH et al, 2010; KOZLENKOVA; SAMAHA; PALMATIER, 2014).

Capacidades de Marketing, segundo Day (1994), são um processo integrado e projetado para aplicar conhecimentos, habilidades e recursos organizacionais para gerar valor e atender às exigências do mercado. Morgan (2012) desenvolveu um *framework* relacionando capacidades e recursos de Marketing, que combinados visam incrementar o desempenho organizacional.

Recursos de Marketing, são entendidos como os ativos disponíveis que, transformados pelas capacidades de Marketing da organização, objetivam gerar desempenho organizacional superior (MORGAN, 2012).

As capacidades de Marketing, por sua vez, ocorrem através de interações entre atores em diferentes níveis organizacionais (MAHONEY, PANDIAN, 1992), empregando conhecimentos e habilidades de Marketing para a resolução de problemas (GRANT, 1996; MORGAN; SLOTEGRAAF; VORHIES, 2009).

Morgan (2012) identifica quatro tipos de processos de Marketing baseados em habilidades e conhecimentos. São eles: capacidades especializadas, relacionadas ao composto de Marketing; capacidades interfuncionais, relacionadas ao gerenciamento de marca e relacionamento com clientes; capacidade arquitetural, relacionada ao planejamento estratégico de Marketing; e capacidade dinâmica, relacionada à inteligência de Marketing, atenção aos sinais e oportunidades do ambiente externo, bem como reconfiguração de recursos.

2.2 CAPABILIDADES DE MARKETING DIGITAL

As capacidades de Marketing Digital diferem das capacidades de Marketing por suas especificidades relacionadas às necessidades e possibilidades do ambiente digital (LEEFLANG et al., 2014; DAY, 2011; MOORMAN; DAY, 2016; QUINTON, 2013). Novas habilidades, conhecimentos e experiências são necessários, requerendo novas capacidades ao Marketing (KUMAR, 2015). Recursos de tecnologias digitais podem ser combinados aos processos de Marketing para o desenvolvimento de novas capacidades (KNUDSEN; MADSEN, 2002; RAY; BARNEY; MUHANNA, 2004; RAY et al., 2005).

Recursos e capacidades devem evoluir para atender às demandas mutáveis dos mercados (LEONARD-BARTON, 1992). Por isso a estratégia de Marketing deve adotar uma abordagem flexível visando a adaptação ao ambiente digital (MOORMAN, DAY, 2016) e a construção de capacidades de Marketing adaptadas (CHAFFEY, 2010).

O Marketing Digital, cada vez mais orientado por dados dinâmicos (WEDEL, KANNAN, 2016; SHANKAR, 2016), requer conhecimentos para interagir e se relacionar com públicos de interesse. A inovação promovida pelo Marketing Digital pressiona o desenvolvimento de novas habilidades capazes de atender às demandas reais e latentes dos consumidores (MOORMAN, DAY, 2016). Implica em flexibilidade estratégica para evoluir, dando novos usos a recursos existentes e adotando novos recursos (RINDOVA; KOTHA, 2001).

As capacidades de Marketing Digital promovem acesso rápido a informações de alta qualidade (PRASAD; RAMAMURTHY; NAIDU, 2001) compatível com as necessidades de cenários turbulentos. Contribuem para o desenvolvimento de capacidades internas que influenciam positivamente o desempenho organizacional (BIANCHI; MATHEWS, 2016), o que lhes confere dinamicidade adequada para lidar com diferentes níveis de turbulência tecnológica.

Capabilidades de Marketing Digital são, portanto, essencialmente dinâmicas. Devem servir para capacitar as organizações que buscam continuamente construir e renovar suas capacidades operacionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000) mais rapidamente e efetivamente do que os concorrentes (WINTER, 2003; COLLIS, 1994; HELFAT; RAUBITSCHEK; 2000), o que as torna importantes para o sucesso de organizações na competição por mercados (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; EISENHARDT; MARTIN, 2000).

Capabilidades de Marketing Digital, nesta pesquisa, incorpora o domínio de *e-Marketing capabilities* (TRAINOR et al, 2011). O conceito foi desenvolvido a partir de Powell e Dent-Micallef (1997) e Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004) que teorizam como os recursos da tecnologia da informação devem ser integrados com os recursos organizacionais para criar uma vantagem competitiva. São três dimensões complementares: recursos de TI, recursos humanos e recursos de negócios.

Recursos tecnológicos se referem à implantação de infraestrutura de tecnologia da informação e comunicação para apoiar iniciativas de Marketing Digital. Esse conjunto de tecnologias inclui: aplicativos, sites, intranets, extranets, mídias sociais digitais, sistemas de automação e gerenciamento de relacionamento com clientes e força de vendas, e-commerce, softwares de análise de dados e tecnologias com inteligência artificial (TIPPINS, SOHI, 2003; TRAINOR et al. 2011; WEDEL; KANNAN, 2016).

Recursos humanos representa o apoio gerencial para iniciativas tecnológicas e uma cultura organizacional que abraça essas iniciativas. As pessoas, líderes e empregados são o capital humano que cria, implementa e avalia as estratégias das organizações (MORGAN; FENG; WHITLER, 2018). A importância que a organização dá para a gestão de talentos no desenvolvimento de habilidades digitais sólidas é um importante indício do seu nível de maturidade digital (KANE et al., 2017). As organizações necessitam de uma

estratégia digital de longo prazo, que reconsidere todos os aspectos da organização, envolvendo as pessoas, a estrutura, e principalmente uma cultura digital subjacente que permita que as iniciativas digitais sejam bem-sucedidas (KANE et al., 2015). Se as organizações falham na adoção de um pensamento estratégico que desenvolva a cultura digital no ambiente de negócios, podem não alcançar um alinhamento com os consumidores e com o modo como vivem suas vidas (STEPHEN, 2016).

Por fim, a dimensão recursos de negócios, considera a medida em que a tecnologia é integrada em toda a organização, por meio de um planejamento estratégico (TRAINOR et al., 2011). Estratégias digitais podem promover mudanças nas principais atividades e no próprio modelo de negócios, para ajustar as organizações ao ambiente digital (KANE et al., 2015; KANE et al., 2017). Caso as organizações não possuam as habilidades estratégicas requeridas, não terão capacidades suficientes para administrar o Marketing Digital em todo o seu potencial (SCHOEMAKER; HEATON; TEECE, 2018), arriscando perder qualquer vantagem prévia sobre competidores engajados com o desenvolvimento digital (QUINTON; SIMKIN, 2017).

Assim, capacidade de Marketing Digital nesta pesquisa é entendida como a orquestração de recursos humanos, tecnológicos e recursos do negócio, específicos do Marketing Digital (TRAINOR et al., 2011), visando gerar e sustentar valor para os diferentes públicos de interesse de uma organização.

2.3 DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

O termo desempenho organizacional refere-se ao cumprimento de um objetivo atrelado ao sucesso de uma firma (MINTZ; CURRIM, 2013). Nash (1983) enfatizou a importância do conceito de desempenho organizacional, fornecendo prescrições para melhorá-lo.

Na década de 80 o assunto foi palco de controversas a respeito da terminologia, níveis de análise e base conceitual (FORD, SCHELLENBERG, 1982). O desempenho financeiro era mais amplamente utilizado para determinar a saúde organizacional de uma empresa (VENKATRAMAN, RAMANUJAM, 1986).

Para Chakravarthy (1986), por outro lado, o desempenho organizacional deveria ser um conceito complexo, amplo o suficiente para que diferentes contextos possuam métricas específicas para a sua medição apropriada (JÄRVINEN; KARJALUOTO, 2015). Assim, uma conceituação mais ampla de desempenho empresarial deveria incluir indicadores de desempenho operacional (não financeiros), além de indicadores financeiros (CHAKRAVARTHY, 1986).

A inclusão de indicadores de desempenho não operacionais, contribui para um entendimento de como os fatores-chave de sucesso operacional podem levar ao desempenho financeiro da organização (VENKATRAMAN, RAMANUJAM, 1986).

Nesta pesquisa desempenho organizacional é referido como desempenho superior, comparado aos concorrentes, em relação ao volume de vendas, crescimento do volume de vendas, participação no mercado, crescimento da participação no mercado, nível de satisfação dos clientes, retenção de clientes, retorno sobre investimento de Marketing (ROI), margem de lucro e retorno sobre capital (ROC), adaptados dos estudos de Spanos, Lioukas (2001) e Morgan (2012).

As fontes de dados para medir o desempenho financeiro e operacional podem ser primárias ou secundárias. Venkatraman e Ramanujam (1987) argumentam que dados baseados na percepção podem ser empregados como operacionalizações aceitáveis do desempenho organizacional. Assim, embora o Marketing Digital possui medidas específicas, tais como Click Through Rate (CTR), Custo per Click (CPC), Custo per Aquisição (CPA), Taxa de Conversão (inclusive dentro como modelo de atribuição e funil de vendas), Taxa de Rejeição, origens do tráfego, Taxa de Retenção, número de visualizações, Taxa de Engajamento, número de compartilhamentos, tempo de permanência, facilmente mensuráveis no ambiente digital (LI; KANNAN, 2016), entre muitas outras métricas associadas a canais e formatos específicos que não param de surgir (KUMAR, 2015; MOORMAN, DAY, 2016), nesta pesquisa, a avaliação do desempenho organizacional é baseada na opinião dos respondentes.

2.4 RELAÇÃO ENTRE CAPABILIDADES DE MARKETING DIGITAL E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Estudos apontam que o desenvolvimento de capacidades distintivas tende a ser fonte de vantagem competitiva (DAY, 1994; DAY, 2011) e que as capacidades de Marketing têm influência positiva no desempenho organizacional (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009; PROTOGEROU; CALOGHIROU; LIOUKAS, 2011; WILDEN; GUDERGAN, 2015). Entretanto, a relação entre as capacidades de Marketing Digital e desempenho organizacional ainda é pouco estudada e os resultados ainda são inconclusivos.

Trainor et al. (2011) demonstraram que as capacidades de Marketing Digital influenciam positivamente o desempenho organizacional. Argumentam que a facilidade de acesso à informação de qualidade e ágil contribui para que os profissionais de Marketing atendam às necessidades e desejos latentes dos consumidores. Assim as CMD permitem que informações externas sejam mais bem absorvidas, o que contribui para incrementar o desempenho, gerando mais vendas e eficiência organizacional. Os autores defendem que as CMD contribuem para o maior compartilhamento de informações entre os diferentes públicos de interesse, o que tende a ser positivo para o desenvolvimento e manutenção de relacionamentos do ponto de vista organizacional, o que contribui positivamente com DO.

No contexto de transações comerciais internacionais, Bianchi e Mathews (2016) não encontraram impacto significativo das capacidades de Marketing Digital no aumento das exportações. No entanto, ambos encontraram um efeito indireto das CMD, melhorando a disponibilidade de informações, e dessa maneira favorecendo os relacionamentos dentro de redes internacionais de negócios, o que por sua vez favorece o desempenho.

A ausência de efeito direto de CMD em DO nos achados de Bianchi e Mathews (2016) conflitam com os resultados encontrados por Trainor et al. (2011). No entanto, elucidam que as capacidades de Marketing Digital, tais como as Capacidades Dinâmicas, ajudam a melhorar a habilidade das organizações em desenvolver outras capacidades internas que impactam o desempenho. Assim, as capacidades de detectar, aproveitar e reconfigurar informações, associadas às CMD, permitem que as organizações incorporem

tecnologias emergentes em novos produtos ou novos mercados, o que pode contribuir para a melhoria do desempenho (SARKEES, 2011; VOOLA et al., 2012; CHEN; LIEN, 2013).

Novas tecnologias digitais são criadas constantemente no ambiente digital. O ritmo de mudanças acelerado muitas vezes excede a habilidade de organizações mais tradicionais em se manterem atualizadas (LEE, KOZLENKOVA, PALMATIER, 2015; DAY, 2018) e isso se aplica também às capacidades de Marketing Digital.

A turbulência tecnológica gera maior incerteza tecnológica e o aumento do risco inerente (SOH, ROBERTS, 2003), imprevisibilidade de resultados (DESARBO et al. 2005) e falta de capacidade técnica para acompanhar o rápido desenvolvimento da tecnologia no setor de atuação (BSTIELER, 2005), que pode ser negativo para algumas organizações e até mesmo dificultar a implementação do Marketing Digital (ZERIHUN; SHEKHAR, 2011; JAYARAM; MANRAI; MANRAI, 2015).

Entendendo o Marketing Digital como o braço do Marketing no ambiente tecnológico (COVIELLO; MILLEY; MARCOLIN, 2001), presume-se que as capacidades de Marketing Digital são influenciadas pela turbulência tecnológica do ambiente digital.

Assim, sustenta-se que organizações equipadas com capacidades de Marketing Digital mais maduras sentem menos o efeito negativo da alta turbulência tecnológica, intrínseca a concepção de CMD, e nesta condição de turbulência ambiental comum estariam mais propensas a alcançar um desempenho superior ao das organizações com CMD menos desenvolvidas.

Com as perspectivas teóricas da VBR e da CD aplicadas ao Marketing depreende-se que pesquisas que relacionam Marketing Digital e DO oferecem fortes indícios da relação entre CMD e DO. Levando em consideração a escassa produção acerca das CMD, justifica-se a ampliação do escopo da investigação.

Neste contexto mais abrangente, diversos estudos sobre as implicações das tecnologias digitais incorporadas ao Marketing sugerem efeitos positivos no desempenho dos negócios. A capacidade de combinar e absorver recursos de tecnologia digital, como a Internet, em novas práticas e processos, possibilita às organizações um desempenho superior (TIPPINS, SOHI, 2003). Peterson, Balasubramanian e Bronnenberg (1997)

argumentam que as empresas usam ferramentas digitais para gerar receita vendendo mais para os clientes e atraindo novos clientes. Gibbs e Kraemer (2004) demonstram que a Internet tem impacto positivo no desempenho através de vendas on-line.

Empresas que usam a Internet mais amplamente para a realização de atividades alcançam desempenho superior nos negócios eletrônicos, o que por sua vez resulta em efeitos significativos no desempenho organizacional (THEODOSIOU; KATSIKEA, 2012). Além disso, estudos demonstram que o Marketing Digital impacta positivamente o desempenho de hotéis (SHUAI; WU, 2011; DE PELSMACKER et al., 2018).

Apesar de Coviello, Winklofer e Hamilton (2006) não encontrarem resultados significativos na relação entre Marketing Digital e DO, a grande maioria das pesquisas sobre o Marketing Digital sugere efeitos positivos no desempenho dos negócios (BRODIE et al., 2007; THEODOSIOU; KATSIKEA, 2012; DE PELSMACKER et al., 2018). No entanto, o efeito direto das CMD sobre DO é divergente, com resultados positivos (TRAINOR et al., 2011) e resultados não significativos (BIANCHI; MATHEWS, 2016). Além disso, é relativamente pequena a quantidade de pesquisas empíricas relacionando CMD e DO, que poderiam contribuir para a consolidação das relações teóricas entre os construtos.

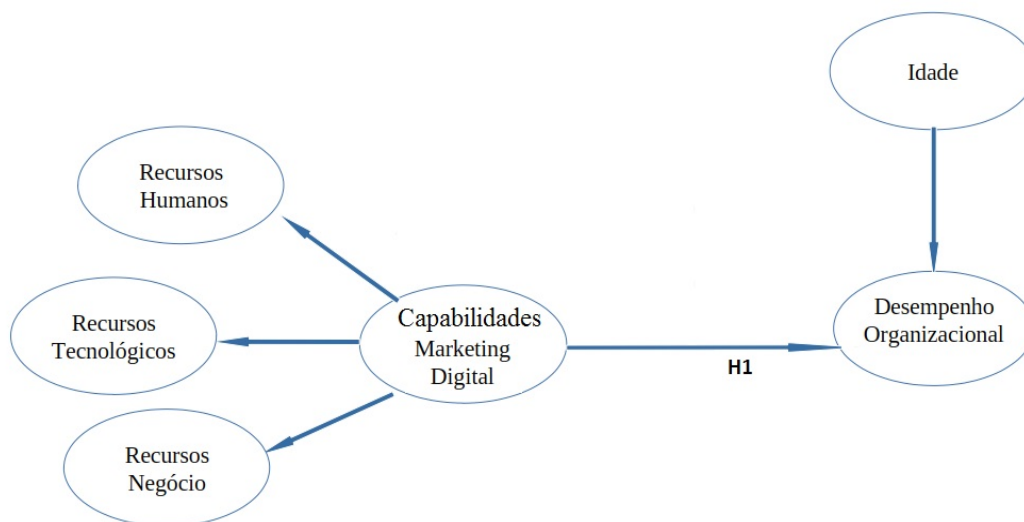
Com a necessidade de mais esclarecimentos sobre as relações entre as variáveis CMD e DO, que ajudem a confirmar as relações teorizadas entre os construtos, elabora-se a seguinte hipótese:

H₁: As capacidades de Marketing Digital impactam o desempenho organizacional.

Decorrente do referencial teórico e da hipótese elaborada, apresenta-se o modelo teórico desta pesquisa na Figura 2.

No modelo teórico de pesquisa, capacidades de Marketing Digital é um construto molar de segunda ordem, composto pelos construtos de primeira ordem, Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos e Recursos de Negócios.

Figura 2. Modelo de pesquisa



Fonte: elaborado pelo autor.

A variável independente capacidades de Marketing Digital impacta a variável dependente desempenho organizacional (hipótese H₁). Buscando minimizar explicações alternativas para o efeito hipotético testado no modelo, foi incluída a covariável idade da organização impactando desempenho organizacional, para mitigar o efeito na variável antecedente.

3. METODOLOGIA

Este tópico trata da metodologia utilizada na pesquisa, apresentando em detalhes as escalas envolvidas, critérios para definição da seleção da amostra, coleta e análise de dados.

A abordagem metodológica é quantitativa, uma vez que visa a estudar relações entre um conjunto parcimonioso de indicadores refletidos em suas respectivas variáveis latentes (CRESWELL; CRESWELL, 2017), a fim de ampliar a compreensão dos conceitos e teorias relacionadas. Este capítulo descreve a operacionalização das variáveis e os métodos de coleta e análise de dados.

Com a finalidade de obter uma descrição quantitativa de tendências de uma população a partir de uma amostra, adotou-se a técnica de levantamento (projeto de *survey*), consoante com os objetivos da pesquisa. A natureza do levantamento é explicativa, com corte de tempo transversal (COOPER; SCHINDLER; SUN, 2003).

3.1. OPERACIONALIZAÇÃO DAS VARIÁVEIS

Nesta seção são apresentados os indicadores utilizados para a mensuração de cada construto desta pesquisa, os tipos de escalas e as respectivas fontes bibliográficas. Os constructos Capabilidade de Marketing Digital e Desempenho Organizacional foram operacionalizados como escalas do tipo Likert de sete pontos, intervalar, em que o ponto um representa total discordância em relação à afirmativa e o ponto sete representa total concordância.

3.1.1 Capabilidade de Marketing Digital

Na escala de Trainor et al. (2011), baseada no modelo de Melville, Kraemer e Gurbaxani (2004), capacidades de Marketing Digital é um construto de segunda ordem, com três dimensões complementares: recursos tecnológicos, recursos humanos e recursos de negócios. Recursos tecnológicos se referem à implantação de infraestrutura tecnológica para apoiar iniciativas de Marketing Digital. Recursos Humanos representam o apoio gerencial para iniciativas tecnológicas e uma cultura organizacional que apoie o Marketing Digital. A dimensão de recursos de negócios captura a medida em que a tecnologia é integrada em toda a organização.

O Quadro 1 a seguir apresenta a escala utilizada no presente estudo para operacionalizar a variável CMD.

Quadro 1. Escala de Capabilidade de Marketing Digital

Código	Indicadores	Construto de 1ª ordem	Referências
Q17	Existem prioridades claras para nossos projetos tecnológicos	Recursos Tecnológicos	Trainor et al. (2011) Melville, Kraemer and Gurbaxani (2004)
Q18	Medimos regularmente a eficácia e o sucesso de nossos projetos tecnológicos		
Q19	Nosso plano tecnológico está integrado ao nosso plano de negócios geral		
Q20	Nosso plano de Marketing Digital está integrado em nosso plano de negócios geral	Recursos Humanos	
Q21	Nós desenvolvemos e cultura digital dentro de nossa organização		
Q22	Nossa alta administração apoia totalmente as atividades de Marketing Digital		
Q23	Mostramos claramente o envolvimento da nossa organização com o ambiente digital		
Q24	Temos poucos problemas para adequar a cultura de nossa empresa ao ambiente digital	Recursos Negócio	
Q25	Temos plano estratégico formal para o Marketing Digital		

Código	Indicadores	Construto de 1ª ordem	Referências
Q26	São definidas prioridades claras para nossos projetos de Marketing Digital	Recursos Negócio	Trainor et al. (2011) Melville, Kraemer and Gurbaxani (2004)
Q27	Medimos regularmente a eficácia e o sucesso de nossos projetos de Marketing Digital		

Fonte: elaborado pelo autor

3.1.2 Desempenho Organizacional

O construto desempenho organizacional se refere à performance organizacional comparada aos concorrentes, nos últimos três anos, em relação ao volume de vendas, crescimento do volume de vendas, participação no mercado, margem de lucro e retorno sobre capital (SPANOS; LIOUKAS, 2001; WILDEN; GUDERGANS, 2015), com o incremento dos itens, crescimento da participação no mercado, nível de satisfação dos clientes, retenção de clientes e retorno sobre investimento em Marketing (MORGAN, 2012). O Quadro 2 mostra a escala utilizada neste estudo para operacionalizar a variável desempenho organizacional.

Quadro 2. Escala de Desempenho Organizacional

Código	Indicadores	Referências
Q52	Volume de vendas	Spanos, Lioukas (2001); Morgan (2012).
Q53	Crescimento do volume de vendas	
Q54	Participação no mercado	
Q55	Crescimento na participação de mercado	
Q56	Nível de satisfação dos clientes	
Q58	Retenção de clientes	
Q59	Retorno sobre investimento em Marketing	
Q60	Lucro líquido	
Q61	Margem de lucro	
Q62	Retorno sobre Capital	

Fonte: elaborado pelo autor

3.1.3. Idade da Organização

Sob o argumento de que as capacidades se desenvolvem e se aperfeiçoam com a repetição ao longo do tempo (EISENHARDT, MARTIN, 2000), à medida que se incorporam às rotinas organizacionais (GREWAL, SLOTEGRAAF, 2007; KALE, SINGH, 2007), utiliza-se a covariável idade da organização impactando desempenho organizacional, visando mitigar o efeito na variável antecedente. Dessa forma, busca-se minimizar explicações alternativas para o efeito hipotético testado no modelo. A variável foi coletada em uma questão aberta, medida de forma contínua (em anos completos).

3.2. COLETA DE DADOS

3.2.1 Definição da Amostra

Os respondentes foram selecionados pela sua ocupação profissional entre os usuários da rede social LinkedIn. Os informantes-chave são executivos, sócios, gerentes, analistas e assistentes de Marketing ou Marketing Digital de grandes e médias empresas, escolhidos por possuírem conhecimentos relacionados ao fenômeno investigado (KUMAR; STERN; ANDERSON, 1993).

Seguindo orientação de pesquisas anteriores (PROTOGEROU, CALOGHIROU, LIOUKAS, 2011; WILDEN; GURDEGAN, 2015), foram selecionadas apenas empresas de médio e grande porte, buscando atender a mínima estrutura operacional e organizacional necessária para prover dados sobre o fenômeno que relaciona capacidades de Marketing Digital em diferentes níveis de turbulência tecnológica.

Para a definição do porte foi adotado critério de faturamento do BNDES, em que empresas médias são aquelas que possuem faturamento superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões e empresas grandes são aquelas que possuem faturamento superior a R\$ 90 milhões.

3.2.2 Tamanho da Amostra

Com a utilização do pacote PWR para o software R, utilizando-se 4 variáveis exógenas, poder de estatística de 0,8, nível de significância de 0,05 e tamanho do efeito de 0,15, valores dentro dos padrões aceitáveis em pesquisa de ciências sociais (HAIR et al., 2014), o tamanho mínimo da amostra calculado foi de 85 observações válidas. A amostra da pesquisa com 134 observações foi superior ao mínimo recomendado, conforme os critérios adotados.

3.2.3 Instrumento de Coleta

O instrumento utilizado foi o questionário estruturado (OPPENHEIM, 2000) com escalas validadas encontradas na revisão da literatura (Quadros 1 e 2). A aplicação deu-se a partir de um questionário online (Apendice B) desenvolvido na plataforma *Google Forms*, com ordem de perguntas randomizadas, buscando minimizar o viés de ordem.

Assegurando a participação somente de organizações de médio e grande portes, foi incluída uma pergunta controle sobre o faturamento da organização. Para minimizar o viés do informante foi assegurada a confidencialidade do respondente e a utilização exclusivamente acadêmica dos dados coletados.

3.3. PROCEDIMENTOS DE ANÁLISE DE DADOS

Decorrente do modelo de pesquisa, optou-se por utilizar a técnica de Modelagem com Equações Estruturais para o processamento dos dados (HAIR et al., 2014). Os testes estatísticos foram realizados com o apoio do software R 3.6.0, pacote PLSPM (SANCHEZ; TRINCHERA; RUSSOLILLO, 2017). *Script* disponível no Apêndice C.

Optou-se por usar a técnica de equações estruturais baseada no algoritmo dos mínimos quadrados parciais (PLS-SEM) (WOLD et al., 2001) por ser um teste não paramétrico e por ser viável em amostras pequenas (HAIR et al., 2014). O PLS-SEM se baseia nas construções teóricas das relações entre os construtos, bem como entre os construtos e suas medidas (MATEOS-APARICIO, 2011).

A escolha do R para a realização da análise estatística se deu por ser uma software/linguagem do tipo *open source*, amplamente utilizado por pesquisadores acadêmicos, por oferecer maior poder de personalização das tarefas a serem executadas.

Inicialmente foi avaliado o modelo de mensuração, para posteriormente avaliar o modelo estrutural, seguindo os critérios expostos por Hair et al (2014) e Sanchez (2013). Para assegurar a unidimensionalidade dos construtos foram verificados o Alpha de Cronbach, medidas de confiabilidade composta (Rho) e autovalor (SANCHEZ, 2013). Para investigar a validade convergente foi realizada a análise das cargas dos indicadores e os valores da variância média extraída (AVE) dos construtos. A validade discriminante do modelo de mensuração foi avaliada com a análise de cargas cruzadas e critério de Fornell-Lacker (HAIR et al., 2014).

Na análise do modelo estrutural foi avaliada a colinearidade entre as variáveis exógenas. Foram feitos testes de significância e relevância do modelo de caminhos a partir do procedimento de *bootstrapping*, rodado com 10.000 subamostras e nível de significância 0,05. Também foi verificado o coeficiente de determinação da variável endógena desempenho organizacional e do construto de segunda ordem, capacidades de Marketing Digital (HAIR et al, 2014). Por fim foi analisado o *Goodness-of-Fit* do modelo (SANCHEZ, 2013) e o critério de parada do algoritmo.

Diferentemente da modelagem realizada por Trainor et al. (2011) que concebeu as CMD como construto de segunda ordem formativo-reflexivo, por considerar que todas as dimensões estavam ali contempladas, nesta pesquisa o construto capacidades de Marketing Digital foi proposto como uma variável latente de segunda ordem do tipo reflexivo-reflexivo, pelo entendimento de que existe alta correlação entre as dimensões das CMD (quando se analisa a relação dos construtos de primeira ordem Recursos Humanos, Recursos Tecnológicos e Recursos do Negócio, com os dados digitais, por exemplo), e também dimensões não previstas no modelo hierárquico utilizado, tal como capacidades dinâmicas de Marketing. A modelagem com construção de ordem superior desta pesquisa é baseada em Becker et al. (2012) e Hair et al. (2014).

4. RESULTADOS

4.1. TRATAMENTO DE DADOS

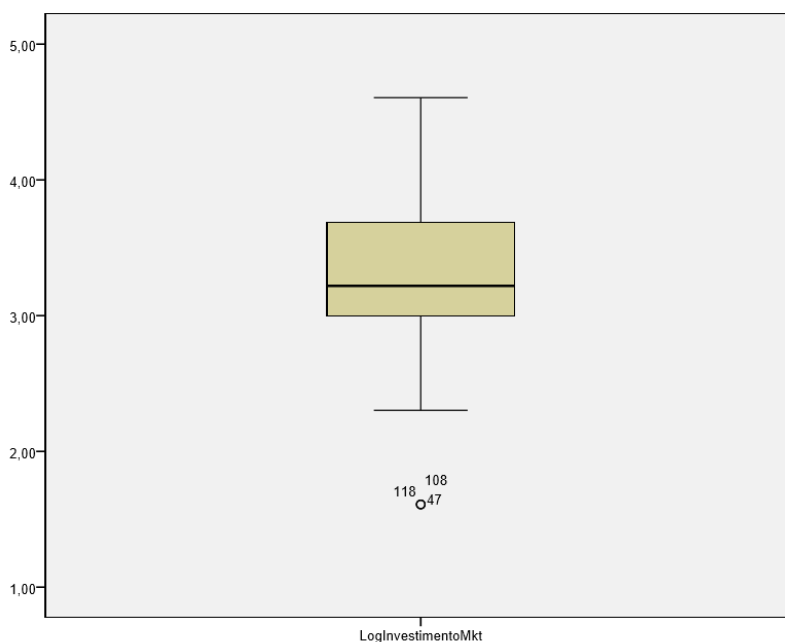
Na etapa de tratamento de dados não foram observadas respostas incompletas (todas as questões eram obrigatórias) e nem respostas com valores iguais em muitos itens (pequeno desvio padrão entre itens). Respondentes de organizações consideradas pequenas por critério de faturamento foram impedidos de continuar o questionário e não entraram na base de 134 respondentes.

4.2. DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Com 134 observações válidas, entre executivos, sócios, gerentes, analistas e assistentes de Marketing ou Marketing Digital, identificou-se que 60,4% dos respondentes representavam médias empresas, com faturamento superior a R\$ 16 milhões e inferior a R\$ 90 milhões. A idade média das organizações que compuseram a amostra foi de 35,13 anos. A Tabela 4, no Apêndice A, apresenta os dados descritivos da amostra, com informações sobre os cargos, porte e setor de atividade.

A proporção de investimento em Marketing Digital em relação ao investimento total em Marketing, foi em média de 31,08%, com desvio padrão de 20,44. Como o indicador foi medido em porcentagem, os dados foram transformados em logaritmo neperiano. O boxplot desta variável sinaliza que, em relação ao item, as empresas da amostra são heterogêneas (Figura 3). O investimento proporcional em Marketing Digital não faz parte do modelo teórico proposto, mas por cautela foram verificados possíveis efeitos da retirada das observações consideradas “*outliers*”, e estas não influenciaram nos resultados.

Figura 3 – Boxplot Investimento proporcional em Marketing Digital

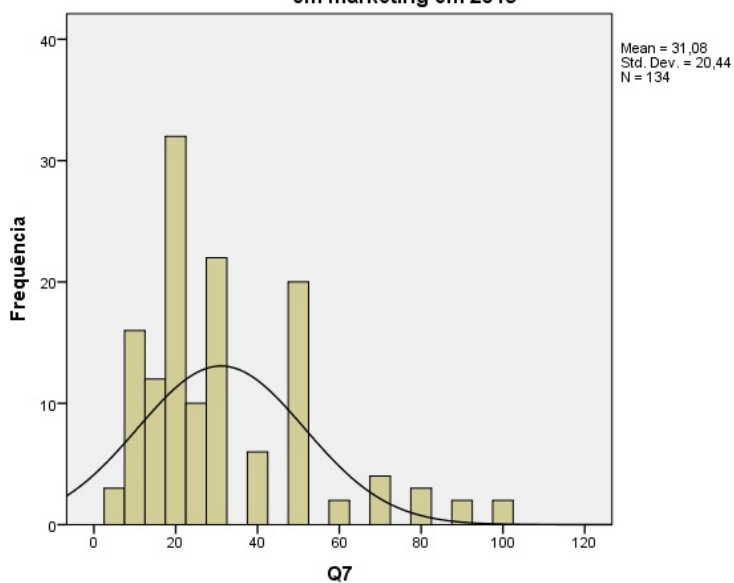


Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 4 apresenta a distribuição da variável descritiva. Comparada à média mundial, de 50,1% em 2019 (ENBERG, 2019), a proporção de investimento alocado exclusivamente em Marketing Digital das empresas da amostra (31,08%) demonstra uma defasagem de 19,02%.

Figura 4 – Investimento proporcional em Marketing Digital

Porcentagem alocada exclusivamente em marketing digital, do investimento total em marketing em 2019



Fonte: elaborado pelo autor.

4.3. AVALIAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO REFLEXIVO

Nesta seção são detalhados os resultados da análise da unidimensionalidade dos construtos, validade convergente e validade discriminante.

O indicador Q55, de desempenho organizacional, obteve carga de 0,46, no entanto a AVE de DO foi superior a 0,5. Sua retirada não influenciou a unidimensionalidade dos construtos e impactou positivamente a AVE do construto, mas inicialmente optou-se por manter o indicador. Na análise de cargas cruzadas dos indicadores o item novamente apresentou problema, com o construto de primeira ordem recursos humanos (RH) tendo carga superior ao seu construto de origem. Com a retirada de Q55, o indicador Q53 passou a apresentar problema na análise de cargas cruzadas, com valores superiores em RH do que em seu respectivo construto. A retirada de Q53 (carga de 0,54) não influenciou a unidimensionalidade dos construtos, e elevou a AVE de DO. Assim, por se tratarem de indicadores reflexivo, com forte correlação com os demais indicadores, optou-se pela exclusão de Q53 e Q55. Na análise que se segue, os indicadores de DO, Q53 e Q55 já foram excluídos. Os pormenores da análise estão descritos no *script* apresentado no Apêndice C.

4.3.1 Análise da Unidimensionalidade dos constructos

Para avaliar a confiança do modelo de mensuração, foi inicialmente verificada a unidimensionalidade dos construtos. Todos obtiveram valores de alfa de Cronbach superiores a 0,7, confirmando forte correlação entre os indicadores (HAIR et al. 2014). Os valores de Dillon-Goldstein's RHO, superiores a 0,7, também qualificaram a confiança composta do instrumento (SANCHEZ, 2013). Chin (1998), Sanchez (2013) argumentam que DG Rho é indicador melhor do que o alfa de Cronbach, principalmente quando a escala possui poucos itens. Hair et al. (2014) recomenda usar um ponto médio entre os dois indicadores, pois o alfa tende a subestimar e o Dgrho tende a superestimar os resultados. Todos os valores médios dos construtos foram superiores a 0,7, considerados aceitáveis por Sanchez (2013). Logo, pode-se assumir a unidimensionalidade dos construtos.

Os dados completos da consistência interna dos indicadores estão disponíveis na Tabela 1, inclusive com a quantidade de itens de cada construto, visto que esse número tende a inflacionar os indicadores da unidimensionalidade (CORTINA, 1993).

4.3.2 Validade Convergente

Para avaliar a validade convergente do modelo de mensuração, inicialmente foi realizada a análise das cargas dos indicadores. Estas representam a média da variância explicada pela variável latente (HAIR et al., 2014). Em geral carga superior a 0,7 é considerada aceitável, pois implica que mais de 50% da variabilidade do indicador é capturada por sua construção latente (SANCHEZ, 2013).

Os indicadores Q56 (carga=0,62) e Q58 (carga=0,65) do construto desempenho organizacional, obtiveram cargas superiores a 0,4, mas inferiores a 0,7. As AVEs de todos os construtos foram superiores a 0,5. A retirada dos itens (um indicador por rodada, e em cada uma delas os demais indicadores foram recolocados), reduziu os valores de Alfa e DGrho, mas eles se mantiveram superiores a 0,7. A AVE do construto desempenho organizacional apresentou aumento em ambos os casos.

Mesmo considerando o caráter reflexivo do desempenho organizacional e a parcimônia do modelo, antes da retirada dos indicadores do construto atentou-se que o conceito deveria ser amplo o suficiente para cobrir métricas chave, capazes de medir o que é performance em diferentes contextos organizacionais (JÄRVINEN; KARJALUOTO, 2015).

De modo a explicar melhor as relações entre as variáveis latentes, mantendo a coerência com os objetivos de pesquisa, decidiu-se pela permanência dos itens no instrumento.

A análise de *bootstrapping* com 10,000 subamostras e nível de significância de 0,05 apresentou cargas significativas em todos os indicadores. Os detalhes da validade convergente são apresentados na Tabela 1 e no apêndice D.

Tabela 1 – Mensuração dos construtos reflexivos

Construtos 1ª Ordem	Indicador – Código	Carga	Alfa Cronbach	Dgrho	AVE
Recursos Humanos	Nós desenvolvemos a cultura digital dentro da nossa organização – Q18	0.9182465	0.9385357	0.9552613	0.8421328
	Nossa alta administração apoia totalmente as atividades de marketing digital – Q19	0.9139335			
	Mostramos claramente o envolvimento da nossa organização com o ambiente digital – Q20	0.9263872			
	Temos poucos problemas para adequar a cultura de nossa empresa ao ambiente digital – Q21	0.9120785			
Recursos Tecnológicos	Existem prioridades claras para nossos projetos tecnológicos Q-22	0.8890702	0.8471682	0.9076625	0.7668424
	Medimos regularmente a eficácia e o sucesso de nossos projetos tecnológicos Q-23	0.8592696			
	Nossos planejamentos tecnológicos estão integrados em nosso plano de negócios geral – Q24	0.8777766			
Recursos Negócio	Nosso plano de marketing digital está integrado em nosso plano de negócios geral – Q17	0.9552929	0.9623784	0.9725986	0.8997310
	Temos plano estratégico formal para o marketing digital – Q25	0.9341883			
	São definidas prioridades claras para nossos projetos de marketing digital – Q26	0.9651120			
	Medimos regularmente a eficácia e o sucesso de nossos projetos de marketing digital – Q27	0.9371180			
Desempenho	Volume de vendas – Q52	0.8310435	0.9199526	0.9353968	0.6469833
	Participação no mercado – Q54	0.8717791			
	Nível de satisfação dos clientes – Q56	0.6259528			
	Retenção de clientes – Q58	0.6541898			
	Retorno sobre investimento de marketing – Q59	0.7539937			
	Lucro líquido – Q60	0.9195037			
	Margem de lucro – Q61	0.9099005			
Retorno sobre Capital – Q62	0.8156402				

Fonte: elaborado pelo autor.

4.3.3 Validade Discriminante

Para atestar a validade discriminante foi feita análise cruzada das cargas e avaliação pelo critério de Fornell-Lacker (HAIR et al. 2014).

O item Q17, “Nosso plano de Marketing Digital está integrado em nosso plano de negócios geral” do construto Recursos Humanos, apresentou maior correlação com o construto Recursos do Negócio. Ambos refletem o construto de segunda ordem capacidades de Marketing Digital. Após análise da questão, chegou-se ao entendimento de que mudar o indicador de construto seria coerente com o seu conteúdo semântico. Depois da alteração todos os indicadores apresentaram valores superiores em seus respectivos construtos, no teste de cargas cruzadas disponível no Apêndice D, sem impactar a unidimensionalidade e a validade convergente.

Em relação ao critério de Fornell-Lacker, os valores da raiz quadrada da AVE foram maiores do que a correlação entre as variáveis latentes (HAIR et al., 2014; SANCHEZ, 2013). Os dados relativos à validade discriminante são demonstrados na Tabela 2.

Tabela 2 – Critério Fornell-Lacker

Variáveis	RH	RT	RN	DES
1 - Recursos Humanos (RH)	0,91			
2 - Recursos Tecnológicos (RT)	0,51	0,87		
3 - Recursos do Negócio (RN)	0,79	0,64	0,94	
5 - Desempenho (DES)	0,48	0,38	0,55	0,80

Nota: valores da raiz Quadrada da AVE na diagonal da tabela.

Fonte: elaborado pelo autor.

4.4. AVALIAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

Para avaliar o modelo estrutural, inicialmente foi verificada a existência de colinearidade no modelo. Depois foi mensurado o p-valor dos coeficientes de caminhos para identificar a significância e os sinais das hipóteses. Em seguida foi avaliado o Coeficiente de Determinação da variável endógena e do construto de segunda ordem. Por fim mediu-se o Goodness-of-Fit do modelo, o critério de paragem do algoritmo. As etapas mencionadas são descritas com mais detalhes no texto que segue.

4.4.1 Análise de colinearidade

A análise de colinearidade foi feita com uso do pacote CAR (conforme script no apêndice C), porque no pacote PLSPM não há este indicador. Com valores de VIF (*variance inflation factor*) inferiores a 5 (HAIR et al., 2014), não foram verificados problemas de colinearidade entre o construto endógeno desempenho organizacional e os exógenos capacidade de Marketing Digital e idade, confirmado que os construtos do modelo mensuram fenômenos específicos.

4.4.2 Relevância e Significância dos coeficientes de caminhos

Depois de avaliar possíveis efeitos de colinearidade, foram examinados os valores dos coeficientes de caminho em termos de relevância e significância, para testar as hipóteses e o efeito da covariável Idade em desempenho organizacional. A avaliação da significância foi feita através de processo de *bootstrapping* com 10.000 amostras e 134 observações.

Confirmando a hipótese H₁, foi encontrada relação positiva entre capacidades de Marketing Digital e desempenho organizacional ($\beta=0.526$, $p<0.05$). O coeficiente do caminho implica que para 0,526 pontos de acréscimo em capacidade de Marketing Digital, o construto desempenho organizacional tem aumento incremental de 1 ponto, considerando-se uma escala de 1 a 7. Foi certificado que houve ao menos uma resposta para cada item das escalas. A Tabela 3 sintetiza os resultados das hipóteses propostas nesta pesquisa.

Tabela 3 – Resultados das Hipóteses

Hipótese	Decisão	Coeficiente de caminho	p-Valor
H1	Suportada	0,526	3.24e-11

Fonte: Elaborado pelo autor

Embora não tenha sido alvo de investigação hipotética, o construto capacidades de Marketing Digital (TRAINOR et al., 2011), operacionalizado como molar de segunda ordem, teve impacto significativo e positivo nos construtos de primeira ordem recursos humanos ($\beta=0.905$, $p<0.05$), recursos tecnológicos ($\beta=0.762$, $p<0.05$) e recursos do negócio ($\beta=0.948$, $p<0.05$).

O efeito Idade no desempenho organizacional foi significativo, com sinal positivo ($\beta=0,153$, $p=0,033$), o que justifica o uso da covariável para minimizar o impacto da antecedente em DO.

4.4.3 Coeficiente de Determinação, GOF e Iteração Convergente

O valor do coeficiente de determinação (R^2) para o construto desempenho organizacional foi de 0,329. Em geral, valores inferiores a 0,4 são considerados baixos (HAIR et al.,

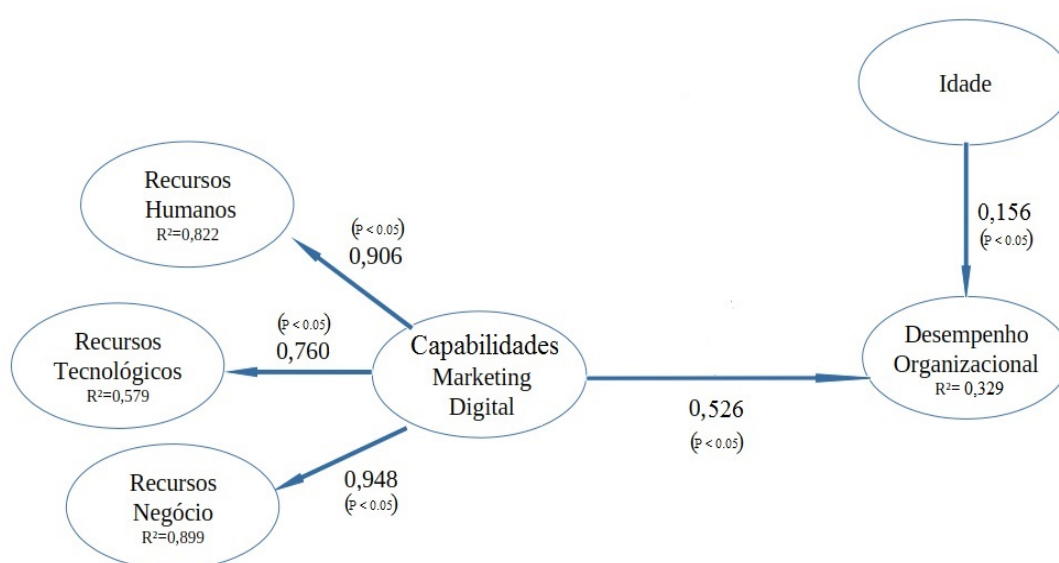
2014). Considerando a importância de entender os mecanismos que podem explicar o incremento no desempenho organizacional, e a parcimônia do modelo teórico proposto, que envolve apenas a antecedente CMD e a covariável idade, considera-se relevante o R^2 da endógena DO.

O R^2 dos construtos de primeira ordem RH ($R^2= 0,822$), RT ($R^2= 0,579$) e RN ($R^2= 0,899$), oscilou entre alto e moderado. Tais achados corroboram para a confirmação do modelo hierárquico de capacidades de Marketing Digital proposto por Trainor et al. (2011), modelado como reflexivo-reflexivo.

Embora não exista uma regra global para determinar a significância estatística do Goodness-of-Fit, o GoF do modelo foi de 0,695, bem próximo do valor de 0,7 indicado por Sanchez (2013) como aceitável. Salienta-se que o uso de GoF é criticado em PLS-SEM em modelos formativos e como o modelo em questão é reflexivo, o indicador se aplica.

Considerando valor máximo de 100 iterações, o algoritmo PLS parou com 04 iterações convergentes. O sumário dos resultados está disponível no Apêndice D. A figura 5 apresenta o modelo de caminhos, a significância das relações estruturais e o coeficiente de determinação da variável endógena e dos construtos de primeira ordem.

Figura 5 – Resultados do Modelo



Fonte: elaborado pelo autor

4.5. ANÁLISE POST HOC

Numa análise *post hoc* utilizando o software *GPower*, a partir do valor calculado do R^2 da variável endógena desempenho organizacional, o tamanho do efeito foi de 0,49. Considerando os 4 construtos exógenos do modelo, nível de significância de 0,05, e tamanho da amostra de 134, o poder estatístico do modelo foi de 0.999999. Com o poder estatístico e o tamanho do efeito, calculados, o tamanho mínimo da amostra foi de 57 observações, inferior ao tamanho da amostra utilizada neste estudo, com 134 observações.

5. DISCUSSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo desta pesquisa foi investigar o efeito das capacidades de Marketing Digital no desempenho organizacional. A percepção de 134 respondentes chave de organizações de grande e médio porte, sobre os tema tratado, subsidiou a análise das relações propostas no modelo teórico.

A pesquisa ajuda a explicar as capacidades de Marketing Digital e como elas ajudam a explicar vantagem competitiva, da perspectiva do desempenho organizacional.

A conexão dos domínios teóricos subjacentes às capacidades de Marketing Digital (*Internet Marketing capabilities, e-Marketing capabilities, web Marketing capabilities, online Marketing capabilities e digital Marketing capabilities*), através da revisão da literatura, permitiu a criação de um corpo mais robusto para o entendimento das CMD.

Considerar o Marketing Digital a partir de seus recursos e capacidades (VBR) e pela sua dinâmica de troca constante com o ambiente externo (CD), consonante com a literatura de capacidades de Marketing (MORGAN 2012; DAY, 2011), permite a configuração de estratégias organizacionais que consideram e desenvolvam as CMD, de modo a melhorar o DO.

Os achados da pesquisa são consonantes com a teoria da Visão Baseada em Recursos (VBR) que entende as empresas como combinações de recursos capazes de produzir ofertas de valor (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; BARNEY, 2001; PETERAF, 1993; HAMEL; PRAHALAD, 1994) e apontam que o desenvolvimento de capacidades distintas de criação de proposta de valor para mercados consumidores tende a ser fonte de vantagem competitiva (eg. DAY, 1994; DAY, 2011; MORGAN et al., 2009).

Tal como as Capacidades Dinâmicas, que permitem a adaptação contínua às condições fluidas e incertas do ambiente dinâmico, de modo a contribuir para a sustentação da vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997; TEECE, 2007), as CMD facilitam a obtenção e compartilhamento de informações externas e internas entre diferentes públicos de interesse (TRAINOR et al., 2011) e melhoram a habilidade das organizações no desenvolvimento de outras capacidades internas que influenciam positivamente o desempenho organizacional (BIANCHI; MATHEWS, 2016; MATHEWS et al., 2016).

A idade das organizações exerceu influência positiva e significativa no modelo, justificando o uso do construto como covariável. As capacidades demandem tempo para sua construção (EISENHARDT; MARTIN, 2000; GREWAL, SLOTEGRAAF, 2007; KALE, SINGH, 2007), e a experiência acumulada, medida pela idade, se mostrou importante na curva de aprendizagem organizacional (STROIEKE; FOGLIATTO; ANZANELLO, 2013), mesmo em se tratando de fenômeno recente, como a transformação digital (SCHOEMAKER et al., 2018; DAY, 2018), mais especificamente, a inovação e disruptura digital dentro do Marketing, traduzidos por suas CMD (CHAFFEY, 2010; TRAINOR et al., 2011; BIANCHI; MATHEWS, 2016).

A pesquisa empírica de modelagem de equações estruturais baseada em PLS dialoga com a grande maioria dos achados que relacionam positivamente Marketing Digital com o desempenho organizacional (SHUAI; WU, 2011; THEODOSIOU; KATSIKEA, 2012; DE PELSMACKER et al., 2018) e mais especificamente, coincide com os achados de Trainor et al. (2011) que encontram impacto positivo e direto na relação entre capacidades de Marketing Digital e DO.

Os resultados deste estudo sinalizam que organizações que buscam melhorar o desempenho organizacional podem se beneficiar das capacidades de Marketing Digital. Tais capacidades são refletidas pelos recursos humanos, recursos tecnológicos e recursos do negócio empregados no Marketing Digital, que podem ser traduzidos pelo desenvolvimento de uma cultura digital, planejamento estratégico com prioridades claras, mensuração constante de resultados, com o apoio da alta gerência. Para o desenvolvimento das CMD, os recursos tecnológicos são fundamentais, mas não são suficientes, precisam do suporte dos principais executivos (VENKATRAMAN; HENDERSON, 1993), cultura organizacional aberta e flexível que abraça a nova tecnologia e apoia a integração em toda a organização (WU et al., 2003) e plano de gestão para integrar as novas capacidades nos processos da organização (WILSON; DANIEL, 2007; LAWSON, SAMSON, 2001).

A pesquisa encontrou que o ganho incremental nas CMD gera aumento incremental relevante em DO, assim há indícios de que o suporte ao Marketing Digital, desenvolvendo as CMD, deve ser considerado nas estratégias organizacionais. Considerando a confirmação da pesquisa, infere-se que organizações com CMD maduras tenham mais

facilidade para gerenciar e aproveitar mudanças do ambiente tecnológico turbulento associado ao Marketing Digital, o que cria diferencial competitivo em relação aos competidores que carecem de CMD desenvolvidas (SARKEES, 2011; VOOLA et al., 2012; CHEN; LIEN, 2013).

A alta penetração das mídias digitais (ENBERG, 2019; NERI, 2012) e a intensidade de uso (WE ARE SOCIAL; HOOTSUITE, 2019) reforçam a relevância de alcançar os públicos de interesse onde eles estão. Assim, desenvolver CMD parece adequado para melhorar o desempenho organizacional.

Vale mencionar a defasagem do investimento em Marketing Digital encontrado nesta pesquisa, de 31,08%, similar ao Brasil (média de 33%) (INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU, 2019) e inferior à média mundial de 50,1%. A tendência é que este número cresça para 60,5%, em 2023, em todo o mundo (ENBERG, 2019), evidenciando que o uso estratégico digital no Marketing não é só oportuno, mas necessário.

Quanto às limitações da pesquisa, problemas de variância comum não são descartados pela opção de coletar os dados usando *single-survey* com questionário do tipo *self-report*. Além disso, assume-se que o modelo é focado na relação entre CMD e DO, moderada por TT, sem envolver outras variáveis que podem afetar DO, como Capabilidade Tecnológica, (WILDEN; GUDERGAN (2015) e Disponibilidade da Informação (BIANCHI; MATHEWS, 2016).

As escalas utilizadas na pesquisa também apresentam limitações. A escala de DO (SPANOS, LIOUKAS, 2001; MORGAN, 2012) não permite inferir com precisão o desempenho comparado à concorrência quando este é inferior ou igual.

Na escala de CMD (Trainor et al., 2011), pela maneira como os itens foram elaborados os recursos tecnológicos conceitualmente relacionados ao Marketing Digital, não permitem esta associação direta.

A operacionalização das CMD como construto de segunda ordem reflexivo-reflexivo, sustentada pelo entendimento de que existe forte correlação entre as dimensões das CMD, bem como lacunas conceituais não contempladas no modelo hierárquico utilizado, dão margem para que futuras pesquisas desenvolvam uma escala específica de CMD, relacionando os recursos humanos, tecnológicos e do negócio, previstos nas

capabilidades de Marketing Digital (TRAINOR et al., 2011) às capacidades de Marketing referenciadas na literatura, adaptadas ao ambiente digital (CHAFFEY, 2010, DAY, 2018), tais como capacidades robustas de análise (DAY, 2011; WEDEL; KANNAN, 2016); capacidade de mapear o comportamento de compra *omnichannel* (VERHOEF; KANNAN; INMAN, 2015; LI; KANNAN, 2017); e capacidades dinâmicas de detectar, aproveitar e reconfigurar (TEECE, 2007; MORGAN, 2012) para medir com maior acurácia o domínio do construto CMD. Dada a natureza digital do tema investigado, intrinsecamente quantificável (WEDEL; KANNAN, 2016), futuras pesquisas envolvendo experimentos poderiam fornecer relações de causa e efeito (PATZER, 1996). Além disso, estudos com amostras maiores e em diferentes contextos poderiam gerar maior robustez e novos desdobramentos para os resultados encontrados.

REFERÊNCIAS

- ACHROL, Ravi S. Evolution of the marketing organization: new forms for turbulent environments. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 4, p. 77-93, 1991.
- ADOLPHO, Conrado. **Os 8 P's do Marketing Digital**. Leya, 2019.
- ARGYRES, Nicholas. Evidence on the role of firm capabilities in vertical integration decisions. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 129-150, 1996.
- BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, Jay B. Resource-based theories of competitive advantage: A ten-year retrospective on the resource-based view. **Journal of Management**, v. 27, n. 6, p. 643-650, 2001.
- BECKER, Jan-Michael; KLEIN, Kristina; WETZELS, Martin. Hierarchical latent variable models in PLS-SEM: guidelines for using reflective-formative type models. **Long Range Planning**, v. 45, n. 5-6, p. 359-394, 2012.
- BERMAN, Saul J. Digital transformation: opportunities to create new business models. **Strategy & Leadership**, v. 40, n. 2, p. 16-24, 2012.
- BIANCHI, Constanza; MATHEWS, Shane. Internet marketing and export market growth in Chile. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 2, p. 426-434, 2016.
- BRODIE, R. J.; WINKLHOFER, H.; COVIELLO M. N.; JOHNSTON, W. J. Is e-marketing coming of age? An examination of the penetration of e-marketing and firm performance. **Journal of Interactive Marketing**, v. 21, n. 1, p. 2-21, 2007.
- BSTIELER, Ludwig. The moderating effect of environmental uncertainty on new product development and time efficiency. **Journal of Product Innovation Management**, v. 22, n. 3, p. 267-284, 2005.
- CALANTONE, Roger; GARCIA, Rosanna; DRÖGE, Cornelia. The effects of environmental turbulence on new product development strategy planning. **Journal of Product Innovation Management**, v. 20, n. 2, p. 90-103, 2003.

CARTER, E. Vincent. Competency codes: marketing management for the digital future. **Marketing Management Journal**, v. 19, n. 1, 2009.

CETIC. CENTRO REGIONAL DE ESTUDOS PARA O DESENVOLVIMENTO DA SOCIEDADE DA INFORMAÇÃO. **Pesquisa sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação no Brasil**. 2019. Disponível em: <https://cetic.br/media/analises/tic_domicilios_2019_coletiva_imprensa.pdf>. Acesso em: 02 de maio de 2020.

CHAFFEY, Dave. Applying organisational capability models to assess the maturity of digital-marketing governance. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 3-4, p. 187-196, 2010.

CHAKRAVARTHY, Balaji S. Measuring strategic performance. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 5, p. 437-458, 1986.

CHEN, Chien-Wei; LIEN, Nai-Hwa. Technological opportunism and firm performance: Moderating contexts. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 11, p. 2218-2225, 2013.

CHIN, Wynne W. The partial least squares approach to structural equation modeling. **Modern Methods for Business Research**, v. 295, n. 2, p. 295-336, 1998.

CHIN, Wynne W.; MARCOLIN, Barbara L.; NEWSTED, Peter R. A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic-mail emotion/adoption study. **Information Systems Research**, v. 14, n. 2, p. 189-217, 2003.

CHONG, Woon Kian; BIAN, Dong; ZHANG, Nan. E-marketing services and e-marketing performance: the roles of innovation, knowledge complexity and environmental turbulence in influencing the relationship. **Journal of Marketing Management**, v. 32, n. 1-2, p. 149-178, 2016.

COLLIS, David J. Research note: how valuable are organizational capabilities? **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S1, p. 143-152, 1994.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on Resources: Strategy in the 1990s. **Knowledge and strategy**, v. 73, n. 4, p. 25-40, 1995.

CONSTINE, Josh. Facebook now has 2 billion monthly users... and responsibility. **TechCrunch**, 2017.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela S.; SUN, Jianmin. **Business research methods**. 2003.

CORTINA, Jose M. What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. **Journal of Applied Psychology**, v. 78, n. 1, p. 98, 1993.

COVIELLO, Nicole; MILLEY, Roger; MARCOLIN, Barbara. Understanding IT-enabled interactivity in contemporary marketing. **Journal of Interactive Marketing**, v. 15, n. 4, p. 18-33, 2001.

COVIELLO, Nicole; WINKLHOFER, Heidi; HAMILTON, Karla. Marketing practices and performance of small service firms: an examination in the tourism accommodation sector. **Journal of Service Research**, v. 9, n. 1, p. 38-58, 2006.

CRESWELL, John W.; CRESWELL, J. David. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. Sage publications, 2017.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DAY, George S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.

DAY, George S. Organizing Marketing for an Era of Digital Turbulence. In: **Handbook of advances in marketing in an era of disruptions: essays in honour of Jagdish N. Sheth**, p. 135, 2018.

DE PELSMACKER, Patrick; VAN TILBURG, Sophie; HOLTHOF, Christian. Digital marketing strategies, online reviews and hotel performance. **International Journal of Hospitality Management**, v. 72, p. 47-55, 2018.

DESARBO, W. S.; DI BENEDETTO, C.; SONG, M.; SINHA, I. Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 1, p. 47-74, 2005.

EIGENRAAM, A. W., EELEN, J., VAN LIN, A., VERLEGH, P. W. A consumer-based taxonomy of digital customer engagement practices. **Journal of Interactive Marketing**, v. 44, p. 102-121, 2018.

EISENHARDT, Kathleen M.; MARTIN, Jeffrey A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.

ENBERG, Jasmine. Global digital ad spending 2019. **eMarketer**, 2019. Disponível em: <<https://www.emarketer.com/content/global-digital-ad-spending-2019>>. Acesso em: 02 de maio de 2020.

FANG, Eric Er; ZOU, Shaoming. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 5, p. 742-761, 2009.

GIBBS, Jennifer L.; KRAEMER, Kenneth L. A cross-country investigation of the determinants of scope of e-commerce use: an institutional approach. **Electronic Markets**, v. 14, n. 2, p. 124-137, 2004.

GRANT, Robert M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California management review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991.

GRANT, Robert M. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic management journal**, v. 17, n. S2, p. 109-122, 1996.

GREWAL, Rajdeep; SLOTEGRAAF, Rebecca J. Embeddedness of organizational capabilities. **Decision Sciences**, v. 38, n. 3, p. 451-488, 2007.

HAIR JR, J. F.; SARSTEDT, M.; HOPKINS, L.; KUPPELWIESER, V. G. Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) An emerging tool in business research. **European Business Review**, v. 26, n. 2, p. 106-121, 2014.

HAIR JR, J. F.; HULT, G. T. M.; RINGLE, C., SARSTEDT, M. **A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)**. Sage publications, 2014.

HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competing for the future. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 4, p. 122-128, 1994.

HAUSMAN, Angela; DAY, George S.; BENS, Katrina J. Capitalizing on the internet opportunity. **Journal of Business & Industrial Marketing**, 2005.

HELFAT, Constance E.; PETERAF, Margaret A. The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 997-1010, 2003.

HELFAT, Constance E.; RAUBITSCHKE, Ruth S. Product sequencing: co-evolution of knowledge, capabilities and products. **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 961-979, 2000.

INTERACTIVE ADVERTISING BUREAU. **Digital AdSpend**. 2019. Disponível em: <<https://iabbrasil.com.br/wp-content/uploads/2019/06/AdSpend-2019-vers%C3%A3o-final-1.pdf>> Acesso em: 02 de maio de 2020.

JÄRVINEN, Joel; KARJALUOTO, Heikki. The use of Web analytics for digital marketing performance measurement. **Industrial Marketing Management**, v. 50, p. 117-127, 2015.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JAYARAM, Dureen; MANRAI, Ajay K.; MANRAI, Lalita A. Effective use of marketing technology in Eastern Europe: Web analytics, social media, customer analytics, digital campaigns and mobile applications. **Journal of Economics, Finance and Administrative Science**, v. 20, n. 39, p. 118-132, 2015.

JONES, Oswald; GATRELL, Caroline. Acknowledging the Contribution of Referees. **International Journal of Management Reviews**, v. 16, n. 3, p. 365-367, 2014.

KALE, Prashant; SINGH, Harbir. Building firm capabilities through learning: the role of the alliance learning process in alliance capability and firm-level alliance success. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 10, p. 981-1000, 2007.

KANE, G. C.; PALMER, D.; NGUYEN-PHILLIPS, A.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Achieving digital maturity. **MIT Sloan Management Review**, v. 59, n. 1, 2017.

KANE, G. C.; Palmer, D., NGUYEN-PHILLIPS, A. N.; KIRON, D.; BUCKLEY, N. Strategy, not technology, drives digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, v. 14, n. 1-25, 2015.

KAUFMAN, Ira; HORTON, Chris. **Digital marketing: Integrating strategy and tactics with values, a guidebook for executives, managers, and students.** Routledge, 2014.

KEMP, Simon. Digital in 2017: Global overview. **We are social**, v. 24, 2017.

KNUDSEN, Thorbjørn; MADSEN, Tage Koed. Export strategy: a dynamic capabilities perspective. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 4, p. 475-502, 2002.

KOGUT, Bruce; ZANDER, Udo. Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. **Organization science**, v. 3, n. 3, p. 383-397, 1992.

KOTLER, Philip; CASLIONE, John A. How marketers can respond to recession and turbulence. **Journal of Customer Behaviour**, v. 8, n. 2, p. 187-191, 2009.

KOZLENKOVA, Irina V.; SAMAHA, Stephen A.; PALMATIER, Robert W. Resource-based theory in marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 1, p. 1-21, 2014.

KUMAR, Nirmalya; STERN, Louis W.; ANDERSON, James C. Conducting interorganizational research using key informants. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 1633-1651, 1993.

KUMAR, Vijay. Evolution of marketing as a discipline: What has happened and what to look out for. **Journal of Marketing**, v. 79, n. 1, p. 1-9, 2015.

LAWSON, Benn; SAMSON, Danny. Developing innovation capability in organisations: a dynamic capabilities approach. **International Journal of Innovation Management**, v. 5, n. 03, p. 377-400, 2001.

LEE, Ju-Yeon; KOZLENKOVA, Irina V.; PALMATIER, Robert W. Structural marketing: Using organizational structure to achieve marketing objectives. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 1, p. 73-99, 2015.

LEEFLANG, P. S.; VERHOEDF, P. C.; DAHLSTROM, P.; FREUNDT, T. Challenges and solutions for marketing in a digital era. **European Management Journal**, v. 32, n. 1, p. 1-12, 2014.

LEONARD-BARTON, Dorothy. Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. S1, p. 111-125, 1992.

LI, Hongshuang; KANNAN, P. K. Attributing conversions in a multichannel online marketing environment: An empirical model and a field experiment. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 1, p. 40-56, 2014.

MAHONEY, Joseph T.; PANDIAN, J. Rajendran. The resource-based view within the conversation of strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 5, p. 363-380, 1992.

MATEOS-APARICIO, Gregoria. Partial least squares (PLS) methods: Origins, evolution, and application to social sciences. **Communications in Statistics-Theory and Methods**, v. 40, n. 13, p. 2305-2317, 2011.

MATHEWS, S., BIANCHI, C., PERKS, K. J.; HEARLY, M.; WICKRAMASEKERA, R. Internet marketing capabilities and international market growth. **International Business Review**, v. 25, n. 4, p. 820-830, 2016.

MELVILLE, Nigel; KRAEMER, Kenneth; GURBAXANI, Vijay. Information technology and organizational performance: An integrative model of IT business value. **MIS Quarterly**, v. 28, n. 2, p. 283-322, 2004.

MEMON, M. A.; CHEAH, J. H.; RAMAYAH, T.; TING, H.; CHUAH, F.; CHAM, T. H. Moderation analysis: issues and guidelines. **Journal of Applied Structural Equation Modeling**, v. 3, n. 1, p. i-xi, 2019.

MILLER, Danny. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 55-76, 1987.

MILLER, D.; SHAMSIE, J. The Resource-based View of the Firm in Two Environments. **Academy of Management Journal**, v. 39, 1996.

MINTZ, Ofer; CURRIM, Imran S. What drives managerial use of marketing and financial metrics and does metric use affect performance of marketing-mix activities? **Journal of Marketing**, v. 77, n. 2, p. 17-40, 2013.

MOORMAN, Christine; DAY, George S. Organizing for marketing excellence. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 6-35, 2016.

MORGAN, Neil A.; VORHIES, Douglas W.; MASON, Charlotte H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.

MORGAN, Neil A.; SLOTEGRAAF, Rebecca J.; VORHIES, Douglas W. Linking marketing capabilities with profit growth. **International Journal of Research in Marketing**, v. 26, n. 4, p. 284-293, 2009.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

MORGAN, Neil A.; FENG, Hui; WHITLER, Kimberly A. Marketing capabilities in international marketing. **Journal of International Marketing**, v. 26, n. 1, p. 61-95, 2018.

MURRAY, Janet Y.; GAO, Gerald Yong; KOTABE, Masaaki. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.

NATH, Prithwiraj; NACHIAPPAN, Subramanian; RAMANATHAN, Ramakrishnan. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317-329, 2010.

NERI, M. **Mapa da inclusão digital**. Fundação Getúlio Vargas, 1–45. 2012.

NWANKPA, Joseph K.; ROUMANI, Yaman. IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. 2016. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION SYSTEMS, 32., 2016, Dublin. **Anais...** Dublin, AIS, 2016.

OPPENHEIM, Abraham Naftali. **Questionnaire design, interviewing and attitude measurement**. Bloomsbury Publishing, 2000.

PATZER, Gordon L. **Experiment-research methodology in marketing: types and applications**. Greenwood Publishing Group, 1996.

PENROSE, Edith. **The theory of the growth of the firm**. Wiley, 1959.

PERZANOWSKI, Aaron; SCHULTZ, Jason. **The end of ownership: personal property in the digital economy**. MIT Press, 2016.

PETER, Marc K.; KRAFT, Corin; LINDEQUE, Johan. Strategic action fields of digital transformation. **Journal of Strategy and Management**, 2020.

PETERAF, Margaret A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-191, 1993.

PETERAF, Margaret; DI STEFANO, Giada; VERONA, Gianmario. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. **Strategic Management Journal**, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.

PETERSON, Robert A.; BALASUBRAMANIAN, Sridhar; BRONNENBERG, Bart J. Exploring the implications of the Internet for consumer marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 4, p. 329, 1997.

PORTER, Michael. Porters' five forces. **Competitive Strategy**, 1980.

POWELL, Thomas C.; DENT-MICALLEF, Anne. Information technology as competitive advantage: The role of human, business, and technology resources. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 5, p. 375-405, 1997.

PRAHALAD, C. H.; HAMEL, G. G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 295-336, 1990.

PRASAD, V. Kanti; RAMAMURTHY, Keshavamurthy; NAIDU, G. M. The influence of Internet–marketing integration on marketing competencies and export performance. **Journal of International Marketing**, v. 9, n. 4, p. 82-110, 2001.

PROTOGEROU, Aimilia; CALOGHIROU, Yannis; LIOUKAS, Spyros. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. **Industrial and Corporate Change**, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2011.

QUINTON, Sarah. The digital era requires new knowledge to develop relevant CRM strategy: A cry for adopting social media research methods to elicit this new knowledge. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 5, p. 402-412, 2013.

QUINTON, Sarah; SIMKIN, Lyndon. The digital journey: Reflected learnings and emerging challenges. **International Journal of Management Reviews**, v. 19, n. 4, p. 455-472, 2017.

RAY, Gautam; BARNEY, Jay B.; MUHANNA, Waleed A. Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 1, p. 23-37, 2004.

RAY, Gautam; MUHANNA, Waleed A.; BARNEY, Jay B. Information technology and the performance of the customer service process: A resource-based analysis. **MIS Quarterly**, p. 625-652, 2005.

RINDOVA, Violina P.; KOTHA, Suresh. Continuous “morphing”: Competing through dynamic capabilities, form, and function. **Academy of Management Journal**, v. 44, n. 6, p. 1263-1280, 2001.

ROYLE, Jo; LAING, Audrey. The digital marketing skills gap: Developing a Digital Marketer Model for the communication industries. **International Journal of Information Management**, v. 34, n. 2, p. 65-73, 2014.

SANCHEZ, Gaston. **PLS path modeling with R**. Berkeley: Trowchez Editions, v. 383, p. 2013, 2013.

SANCHEZ, G.; TRINCHERA, L. RUSSOLILLO G. **PLSPM**: Tools for Partial Least Squares Path Modeling (PLS-PM). 2017. Disponível em: <<https://cran.r-project.org/web/packages/plspm/index.html>> Acesso em: 02 de maio de 2020.

SARKEES, Matthew. Understanding the links between technological opportunism, marketing emphasis and firm performance: Implications for B2B. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 5, p. 785-795, 2011.

SCHOEMAKER, Paul JH; HEATON, Sohvi; TEECE, David. Innovation, dynamic capabilities, and leadership. **California Management Review**, v. 61, n. 1, p. 15-42, 2018.

SHANKAR, V.; KLEIJNEN, M.; RAMANATHAN, S.; RIZLEY, R.; HOLLAND, S.; MORRISSEY, S. Mobile shopper marketing: key issues, current insights, and future research avenues. **Journal of Interactive Marketing**, v. 34, p. 37–48, 2016.

SHUAI, Jia-Jane; WU, Wei-Wen. Evaluating the influence of E-marketing on hotel performance by DEA and grey entropy. **Expert Systems with Applications**, v. 38, n. 7, p. 8763-8769, 2011.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Market-oriented is more than being customer-led. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 12, p. 1165-1168, 1999.

SOH, Pek-Hooi; ROBERTS, Edward B. Networks of innovators: a longitudinal perspective. **Research Policy**, v. 32, n. 9, p. 1569-1588, 2003.

SPANOS, Yiannis E.; LIOUKAS, Spyros. An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 10, p. 907-934, 2001.

STALK, George; EVANS, Philip; SHULMAN, Lawrence E. Competing on capabilities: The new rules of corporate strategy. **Harvard business review**, v. 70, n. 2, p. 57-69, 1992.

STEPHEN, Andrew T. The role of digital and social media marketing in consumer behavior. **Current Opinion in Psychology**, v. 10, p. 17-21, 2016.

STONE, Merlin David; WOODCOCK, Neil David. Interactive, direct and digital marketing. **Journal of Research in Interactive Marketing**, 2014.

STRAUSS, Judy; FROST, Raymond. **E-marketing**. Prentice hall press, 2008.

STROIEKE, Renato Eduardo; FOGLIATTO, Flavio Sanson; ANZANELLO, Michel Jose. Estado da arte das aplicações de curvas de aprendizado. **Gestão & Produção**, v. 20, n. 3, p. 681-694, 2013.

TEECE, David J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal**, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.

TEECE, David J.; PISANO, Gary; SHUEN, Amy. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

THEODOSIOU, Marios; KATSIKEA, Evangelia. Antecedents and performance of electronic business adoption in the hotel industry. **European Journal of Marketing**, 2012.

TIPPINS, Michael J.; SOHI, Ravipreet S. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 8, p. 745-761, 2003.

TRAINOR, K. J.; RAPP, A.; BEITELSPACHER, L. S.; SCHILLEWAERT, N. Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 1, p. 162-174, 2011.

TRKMAN, Peter; MCCORMACK, Kevin. Supply chain risk in turbulent environments—A conceptual model for managing supply chain network risk. **International Journal of Production Economics**, v. 119, n. 2, p. 247-258, 2009.

VENKATRAMAN, N.; HENDERSON, J. C. Strategic alignment: leveraging information technology for transforming organizations. **IBM Systems Journal**, v. 32, n. 1, p. 4-16, 1993.

VERHOEF, Peter C.; KANNAN, Pallassana K.; INMAN, J. Jeffrey. From multi-channel retailing to omni-channel retailing: introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174-181, 2015.

VOOLA, R., CASIMIR, G., CARLSON, J., AGNIHOTRI, M. The effects of market orientation, technological opportunism, and e-business adoption on performance: A moderated mediation analysis. **Australasian Marketing Journal**, v. 20, n. 2, p. 136-146, 2012.

WANG, Catherine L.; AHMED, Pervaiz K. Dynamic capabilities: A review and research agenda. **International Journal of Management Reviews**, v. 9, n. 1, p. 31-51, 2007.

WE ARE SOCIAL, HOOTSUITE. **Digital Report**. 2019. Disponível em:<<https://wearesocial.com/global-digital-report-2019>>. Acesso em: 02 de maio de 2020.

WEDEL, Michel; KANNAN, P. K. Marketing analytics for data-rich environments. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 97-121, 2016.

WERNERFELT, Birger. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984.

WILDEN, Ralf et al. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. **Long Range Planning**, v. 46, n. 1-2, p. 72-96, 2013.

WILDEN, Ralf; GUDERGAN, Siegfried P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 43, n. 2, p. 181-199, 2015.

WILSON, Hugh; DANIEL, Elizabeth. The multi-channel challenge: A dynamic capability approach. **Industrial Marketing Management**, v. 36, n. 1, p. 10-20, 2007.

WINDELS, Kasey; STUHLFAUT, Mark Wilson. Teaching creativity: Experimental evidence of three strategies for teaching industry standards for creative excellence. **Journal of Advertising Education**, v. 21, n. 1, p. 13-25, 2017.

WINTER, Sidney G. Understanding dynamic capabilities. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 10, p. 991-995, 2003.

WOLD, S.; TRYGG, J.; BERGLUND, A.; ANTTI, H. Some recent developments in PLS modeling. **Chemometrics and Intelligent Laboratory Systems**, v. 58, n. 2, p. 131-150, 2001.

WU, Fang; MAHAJAN, Vijay; BALASUBRAMANIAN, Sridhar. An analysis of e-business adoption and its impact on business performance. **Journal of the Academy of Marketing science**, v. 31, n. 4, p. 425-447, 2003.

YADAV, Manjit S.; PAVLOU, Paul A. Marketing in computer-mediated environments: Research synthesis and new directions. **Journal of Marketing**, 2014.

ZHOU, K. Z., YIM, B. C. K., TSE, D. K. C. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005.

ZERIHUN, T.; SHEKHAR, D. The effect of e-Marketing and its environment on the marketing performance of medium and large financial service enterprises in Ethiopia. **Chief Patron**, 2011.

APÊNDICES

APÊNDICE A – DESCRIÇÃO DA AMOSTRA

Tabela 4 – Descrição da Amostra

Cargo	Percentual
Diretor	4,47%
Supervisor	0,74%
Gerente	18,65%
Analista de Marketing digital	8,20%
Analista de Marketing	34,32%
Assessor de Comunicação e Marketing	4,47%
Assistente de Marketing	14,92%
CEO / Executivo	6,71%
Proprietário / Sócio	7,46%
Porte	
Grandes	39,60%
Médias	60,40%
Setor	
Comércio	8,2%
Industria	29,8%
Serviços	61%

Fonte: elaborado pelo autor

APÊNDICE B – QUESTIONÁRIO

Percepção em relação ao Marketing Digital

Este questionário destina-se ao desenvolvimento de dissertação de mestrado em administração (UFES). Tem o objetivo de avaliar a percepção sobre o Marketing Digital no âmbito das organizações. O tempo médio de preenchimento é de 10 minutos. Por favor responda com sinceridade pois este instrumento é baseado exclusivamente em sua avaliação.

É garantido o anonimato do(a)s respondentes. Todas as informações colhidas nesta pesquisa serão utilizadas com finalidade exclusivamente acadêmica.

***Obrigatório**

- 1 Qual é o seu cargo na organização? *
- 2 Qual foi o faturamento anual bruto da organização em 2019? *

Até 16 milhões
Acima de 16 milhões e menor ou igual a 90 milhões
Acima de 90 milhões
- 3 Qual a idade da organização? (em anos completos) *
- 4 Qual o setor de atuação da organização? *

- 5 Qual foi a porcentagem alocada exclusivamente em Marketing Digital, do investimento total em marketing no ano passado? (não inclua o símbolo %) *

Em geral, você concorda ou discorda das declarações a seguir?

Para cada afirmativa abaixo, marque a opção que melhor representa a sua opinião.

As respostas podem variar entre (1) a (7), sendo (1) se você discorda totalmente da afirmativa (4) se concorda em partes e (7) se você concorda completamente. Quanto mais próximo de (1), menor a sua concordância e, mais próximo de (7), maior a concordância em relação à afirmativa.

- 6 Nosso plano de Marketing Digital está integrado em nosso plano de negócios geral *

1 2 3 4 5 6 7

- 7 Nós desenvolvemos a cultura digital dentro da nossa organização *

1 2 3 4 5 6 7

- 8 Nossa alta administração apoia totalmente as atividades de Marketing Digital *

1 2 3 4 5 6 7

- 9 Mostramos claramente o envolvimento da nossa organização com o ambiente digital *

1 2 3 4 5 6 7

- 10 Temos poucos problemas para adequar a cultura de nossa empresa ao ambiente digital *

1 2 3 4 5 6 7

- 11 Existem prioridades claras para nossos projetos tecnológicos *

1 2 3 4 5 6 7

- 12 Medimos regularmente a eficácia e o sucesso de nossos projetos tecnológicos*

1 2 3 4 5 6 7

- 13 Nossos planejamentos tecnológicos estão integrados em nosso plano de negócios geral *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 14 Temos plano estratégico formal para o Marketing Digital *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 15 São definidas prioridades claras para nossos projetos de Marketing Digital *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 16 Medimos regularmente a eficácia e o sucesso de nossos projetos de Marketing Digital *
- 1 2 3 4 5 6 7

O desempenho da organização que represento foi superior ao desempenho da concorrência, nos últimos três anos, em relação aos itens a seguir:

Para cada afirmativa abaixo, marque a opção que melhor representa a sua opinião.

As respostas podem variar entre (1) a (7), sendo (1) se você discorda totalmente da afirmativa (4) se concorda em partes e (7) se você concorda completamente. Quanto mais próximo de (1), menor a sua concordância e, mais próximo de (7), maior a concordância em relação à afirmativa.

- 17 Volume de vendas *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 18 Crescimento do volume de vendas *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 19 Participação no mercado *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 20 Crescimento da participação no mercado *
- 1 2 3 4 5 6 7

- 21 Nível de satisfação dos clientes *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 22 Retenção de clientes *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 23 Retorno sobre investimento de marketing (Receita Gerada - Custos) / Custos *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 24 Lucro Líquido *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 25 Margem de lucro (Lucro / Receita) x 100 *
- 1 2 3 4 5 6 7
- 26 Retorno sobre Capital (Lucro Líquido - dividendos) / (dívida + patrimônio).
Caso a organização não seja de capital aberto, considerar dividendos = 0
- *
- 1 2 3 4 5 6 7

APÊNDICE C - SCRIPT

```

#carregando pacotes e dados
library(readxl)
dado <- read_excel("C:/Users/Ariel/Desktop/Defesa Mestrado/dados_tratados_dissertacao.xlsx")

library("plsppm")
library("car")

#matriz
CMD=c(0,0,0,0,0,0)
RH=c(1,0,0,0,0,0)
RT=c(1,0,0,0,0,0)
RN=c(1,0,0,0,0,0)
IDADE=c(0,0,0,0,0,0)
DO=c(1,0,0,0,1,0)

pathmodelo0=rbind(CMD, RH, RT, RN, IDADE, DO)
colnames(pathmodelo0)=rownames(pathmodelo0)
pathmodelo0

#rodada 1

#indicadores
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,53,54,55,56,58,59,60,61,62))

modesMODELO0=c("A", "A", "A", "A", "A", "A")

plsMODELO0=plsppm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)

plsMODELO0$unidim

plsMODELO0$outer_model

plsMODELO0$inner_summary

#rodada 2

#retirando Q53
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,54,55,56,58,59,60,61,62))
plsMODELO0=plsppm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#rodada 3

#recolocando q53 e retirada de q55
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,53,54,56,58,59,60,61,62))
plsMODELO0=plsppm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#rodada 4

#recolocando Q55, retirada de Q56
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,53,54,55,58,59,60,61,62))
plsMODELO0=plsppm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim

```



```

plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#rodada 5
#recolocando Q56, retirada de Q58
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,53,54,55,56,59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#rodada 6/1
#mantendo todos os indicadores

blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,53,54,55,56,58,59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)
plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#cargas cruzadas
plsMODELO0$crossloadings

#rodada 7
#retirando o indicador Q55

blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,53, 54,56,58,59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#cargas cruzadas
plsMODELO0$crossloadings

#rodada 8
#retirando os indicadores Q55 e Q53

blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,54,56,58,59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#cargas cruzadas
plsMODELO0$crossloadings

#rodada 9 retirar Q56 de DO, já descartando Q53 e Q55
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,54,58,59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#rodada 10 recolocar Q56 de DO, retirar q58, já descartando Q53 e Q55
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,54,56,59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

# rodada 11 recolocar Q56 e Qq58 de DO, já descartando Q53 e Q55
blocksMODELO0=list(17:27, 17:21, c(22,23,24), c(25, 26, 27), c(4), c(52,54,56,58, 59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

```

```
plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

#cargas cruzadas
plsMODELO0$crossloading

# rodada 12 mudando Q17 de RH para RN
blocksMODELO0=list(17:27, 18:21, c(22,23,24), c(17, 25, 26, 27), c(4), c(52,54,56,58, 59,60,61,62))
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, scaling = NULL, modes = modesMODELO0)

plot(plsMODELO0)
plsMODELO0$unidim
plsMODELO0$outer_model
plsMODELO0$inner_summary

plsMODELO0$crossloading

#fornel laker
sqrt(plsMODELO0$inner_summary$AVE)
summary(plsMODELO0)
plot(plsMODELO0)

library("carData")
scores=as.data.frame(plsMODELO0$scores)
rimestDO=lm(scores$DO~scores$CMD+scores$IDADE)
vif(rimestDO) #listar valores de VIF

#bootstrapping
plsMODELO0=plspm(dado, pathmodelo0, blocksMODELO0, modes = modesMODELO0, boot.val = TRUE, br=10000)
plsMODELO0$boot
plsMODELO0$boot$paths
```

APÊNDICE D – SUMÁRIO DE RESULTADOS

MODEL SPECIFICATION

1	Number of Cases	134
2	Latent Variables	6
3	Manifest Variables	31
4	Scale of Data	Standardized Data
5	Non-Metric PLS	FALSE
6	Weighting Scheme	centroid
7	Tolerance Crit	1e-06
8	Max Num Iters	100
9	Convergence Iters	4
10	Bootstrapping	FALSE
11	Bootstrap samples	NULL

BLOCKS DEFINITION

	Block	Type	Size	Mode
1	CMD	Exogenous	11	A
2	RH	Endogenous	4	A
3	RT	Endogenous	3	A
4	RN	Endogenous	4	A
5	IDADE	Exogenous	1	A
6	DO	Endogenous	8	A

BLOCKS UNIDIMENSIONALITY

	Mode	MVs	C.alpha	DG.rho	eig.1st	eig.2nd
CMD	A	11	0.948	0.956	7.33	1.359
RH	A	4	0.938	0.955	3.37	0.243
RT	A	3	0.847	0.908	2.30	0.416
RN	A	4	0.962	0.973	3.59	0.191
IDADE	A	1	1.000	1.000	1.00	0.000
DO	A	8	0.919	0.935	5.18	1.126

OUTER MODEL

	weight	loading	communality	redundancy
CMD				
1 Q17	0.1237	0.914	0.835	0.000
1 Q18	0.1066	0.815	0.664	0.000
1 Q19	0.1214	0.883	0.780	0.000
1 Q20	0.1056	0.814	0.662	0.000
1 Q21	0.1092	0.806	0.650	0.000

1	Q22	0.0954	0.647	0.419	0.000
1	Q23	0.0977	0.702	0.493	0.000
1	Q24	0.0953	0.648	0.420	0.000
1	Q25	0.1226	0.890	0.792	0.000
1	Q26	0.1259	0.922	0.850	0.000
1	Q27	0.1166	0.871	0.758	0.000
RH					
2	Q18	0.2676	0.918	0.843	0.691
2	Q19	0.2901	0.914	0.835	0.685
2	Q20	0.2672	0.926	0.858	0.704
2	Q21	0.2648	0.912	0.832	0.682
RT		NA	NA	NA	NA
3	Q22	0.3704	0.889	0.790	0.459
3	Q23	0.4018	0.859	0.738	0.429
3	Q24	0.3712	0.877	0.769	0.447
RN		NA	NA	NA	NA
4	Q17	0.2680	0.955	0.913	0.821
4	Q25	0.2610	0.934	0.873	0.786
4	Q26	0.2704	0.965	0.931	0.838
4	Q27	0.2554	0.937	0.878	0.790
IDADE		NA	NA	NA	NA
5	Q4	1.0000	1.000	1.000	0.000
DO		NA	NA	NA	NA
6	Q52	0.1674	0.831	0.691	0.227
6	Q54	0.1498	0.871	0.759	0.250
6	Q56	0.0944	0.625	0.391	0.129
6	Q58	0.1473	0.654	0.428	0.141
6	Q59	0.1858	0.753	0.566	0.186
6	Q60	0.1788	0.919	0.844	0.278
6	Q61	0.1687	0.909	0.826	0.272
6	Q62	0.1442	0.815	0.664	0.219

CROSSLOADINGS

	CMD	RH	RT	RN	IDADE	DO	
CMD							
1	Q17	0.914	0.8098	0.563	0.955	0.19021	0.540
1	Q18	0.815	0.9182	0.441	0.715	-0.02718	0.397
1	Q19	0.883	0.9140	0.573	0.791	0.09676	0.537
1	Q20	0.814	0.9264	0.428	0.713	-0.03095	0.381
1	Q21	0.806	0.9121	0.453	0.693	0.05056	0.472

1	Q22	0.647	0.4396	0.889	0.523	0.18207	0.359
1	Q23	0.702	0.4709	0.859	0.636	0.28185	0.300
1	Q24	0.648	0.4497	0.877	0.524	0.12156	0.358
1	Q25	0.890	0.7019	0.680	0.934	0.23757	0.525
1	Q26	0.922	0.7831	0.620	0.965	0.18803	0.551
1	Q27	0.871	0.7171	0.578	0.937	0.20766	0.472
RH							
2	Q18	0.815	0.9182	0.441	0.715	-0.02718	0.397
2	Q19	0.883	0.9140	0.573	0.791	0.09676	0.537
2	Q20	0.814	0.9264	0.428	0.713	-0.03095	0.381
2	Q21	0.806	0.9121	0.453	0.693	0.05056	0.472
RT							
3	Q22	0.647	0.4396	0.889	0.523	0.18207	0.359
3	Q23	0.702	0.4709	0.859	0.636	0.28185	0.300
3	Q24	0.648	0.4497	0.877	0.524	0.12156	0.358
RN							
4	Q17	0.914	0.8098	0.563	0.955	0.19021	0.540
4	Q25	0.890	0.7019	0.680	0.934	0.23757	0.525
4	Q26	0.922	0.7831	0.620	0.965	0.18803	0.551
4	Q27	0.871	0.7171	0.578	0.937	0.20766	0.472
IDADE							
5	Q4	0.168	0.0259	0.226	0.217	1.00000	0.245
DO							
6	Q52	0.341	0.2420	0.292	0.363	0.33722	0.831
6	Q54	0.296	0.2127	0.212	0.335	0.31077	0.871
6	Q56	0.387	0.4064	0.193	0.374	-0.00481	0.625
6	Q58	0.461	0.4092	0.309	0.467	0.13570	0.654
6	Q59	0.697	0.6879	0.443	0.657	0.05609	0.753
6	Q60	0.421	0.3554	0.290	0.437	0.30311	0.919
6	Q61	0.413	0.3219	0.314	0.436	0.27045	0.909
6	Q62	0.501	0.5006	0.381	0.432	0.08357	0.815

INNER MODEL

\$RH

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	2.60e-16	0.0369	7.03e-15	1.00e+00
CMD	9.06e-01	0.0369	2.45e+01	5.51e-51

\$RT

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	1.60e-16	0.0563	2.83e-15	1.00e+00

```
CMD          7.62e-01      0.0563  1.35e+01  1.04e-26
```

```
$RN
```

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	2.15e-16	0.0275	7.81e-15	1.00e+00
CMD	9.49e-01	0.0275	3.45e+01	6.67e-68

```
$DO
```

	Estimate	Std. Error	t value	Pr(> t)
Intercept	3.12e-17	0.0716	4.36e-16	1.00e+00
CMD	5.26e-01	0.0726	7.25e+00	3.24e-11
IDADE	1.56e-01	0.0726	2.15e+00	3.31e-02

```
-----
```

CORRELATIONS BETWEEN LVs

	CMD	RH	RT	RN	IDADE	DO
CMD	1.000	0.9055	0.762	0.949	0.1681	0.553
RH	0.905	1.0000	0.519	0.795	0.0259	0.489
RT	0.762	0.5189	1.000	0.644	0.2258	0.387
RN	0.949	0.7950	0.644	1.000	0.2168	0.551
IDADE	0.168	0.0259	0.226	0.217	1.0000	0.245
DO	0.553	0.4889	0.387	0.551	0.2448	1.000

```
-----
```

#Raiz quadrada da AVE

```
> sqrt(plsMODEL00$inner_summary$AVE)
```

```
[1] 0.8160127 0.9176771 0.8751227 0.9480142 1.0000000 0.8038326
```

```
-----
```

SUMMARY INNER MODEL

	Type	R2	Block_Community	Mean_Redundancy	AVE
CMD	Exogenous	0.000	0.666	0.000	0.666
RH	Endogenous	0.820	0.842	0.690	0.842
RT	Endogenous	0.581	0.766	0.445	0.766
RN	Endogenous	0.900	0.899	0.809	0.899
IDADE	Exogenous	0.000	1.000	0.000	1.000
DO	Endogenous	0.329	0.646	0.213	0.646

```
-----
```

GOODNESS-OF-FIT

```
[1] 0.6905
```

```
-----
```

TOTAL EFFECTS

	relationships	direct	indirect	total
1	CMD -> RH	0.906	0	0.906
2	CMD -> RT	0.762	0	0.762
3	CMD -> RN	0.949	0	0.949
4	CMD -> IDADE	0.000	0	0.000
5	CMD -> DO	0.526	0	0.526
6	RH -> RT	0.000	0	0.000
7	RH -> RN	0.000	0	0.000
8	RH -> IDADE	0.000	0	0.000
9	RH -> DO	0.000	0	0.000
10	RT -> RN	0.000	0	0.000
11	RT -> IDADE	0.000	0	0.000
12	RT -> DO	0.000	0	0.000
13	RN -> IDADE	0.000	0	0.000
14	RN -> DO	0.000	0	0.000
15	IDADE -> DO	0.156	0	0.156

```
-----
                                vif(rlmestD0) #listar valores de VIF
scores$CMD scores$IDADE
1.029092    1.029092
```

```
-----
BOOTSTRAP
```

```
-----
$weights
```

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
CMD-Q17	0.12372054	0.12376298	4.780315e-03	0.11550686	0.1341381
CMD-Q18	0.10659171	0.10660908	4.155265e-03	0.09864154	0.1149273
CMD-Q19	0.12141534	0.12142492	4.564475e-03	0.11341051	0.1311691
CMD-Q20	0.10562205	0.10565441	4.470184e-03	0.09701850	0.1146320
CMD-Q21	0.10916815	0.10901205	4.997568e-03	0.09849234	0.1181412
CMD-Q22	0.09536504	0.09517494	5.673840e-03	0.08326566	0.1056910
CMD-Q23	0.09772709	0.09744920	5.710022e-03	0.08602943	0.1087953
CMD-Q24	0.09526725	0.09517468	5.182805e-03	0.08437593	0.1047886
CMD-Q25	0.12255575	0.12242045	4.913264e-03	0.11405089	0.1330870
CMD-Q26	0.12592370	0.12593527	5.058887e-03	0.11736177	0.1371843
CMD-Q27	0.11663384	0.11661367	5.249949e-03	0.10662673	0.1275031
RH-Q18	0.26763179	0.26779085	6.933341e-03	0.25540294	0.2827225
RH-Q19	0.29009857	0.29038876	8.227385e-03	0.27634236	0.3084174
RH-Q20	0.26724600	0.26733689	6.464188e-03	0.25540344	0.2806738
RH-Q21	0.26482808	0.26461208	6.830618e-03	0.24996856	0.2770162
RT-Q22	0.37037811	0.37097918	1.976843e-02	0.33148780	0.4105367
RT-Q23	0.40180624	0.40249287	2.549355e-02	0.35804100	0.4584812

RT-Q24	0.37118691	0.37208635	2.132715e-02	0.33066592	0.4147659
RN-Q17	0.26795319	0.26830506	5.065284e-03	0.25945892	0.2792332
RN-Q25	0.26095533	0.26079308	4.498448e-03	0.25259951	0.2702846
RN-Q26	0.27035281	0.27055793	5.092177e-03	0.26198536	0.2817380
RN-Q27	0.25538303	0.25544627	5.485498e-03	0.24373942	0.2655141
IDADE-Q4	1.00000000	1.00000000	1.218629e-16	1.00000000	1.0000000
DO-Q52	0.16741440	0.16682804	1.457924e-02	0.13896256	0.1960829
DO-Q54	0.14976817	0.14898826	1.443860e-02	0.11791103	0.1750231
DO-Q56	0.09442147	0.09526514	3.015186e-02	0.03518655	0.1535752
DO-Q58	0.14725103	0.14920109	2.622369e-02	0.10158326	0.2042555
DO-Q59	0.18584677	0.18488464	2.238986e-02	0.14399789	0.2317709
DO-Q60	0.17877637	0.17827496	1.132566e-02	0.15701462	0.2011364
DO-Q61	0.16874819	0.16783806	1.222023e-02	0.14307278	0.1910904
DO-Q62	0.14423697	0.14343165	1.760975e-02	0.10853225	0.1772607

\$loadings

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
CMD-Q17	0.9137842	0.9140729	1.237485e-02	0.8880207	0.9369102
CMD-Q18	0.8150378	0.8154276	2.529912e-02	0.7613452	0.8600184
CMD-Q19	0.8834577	0.8839915	2.051331e-02	0.8405216	0.9202238
CMD-Q20	0.8138628	0.8142297	2.966603e-02	0.7506408	0.8679252
CMD-Q21	0.8064994	0.8062568	3.776477e-02	0.7234115	0.8691073
CMD-Q22	0.6469643	0.6465405	6.410980e-02	0.5091749	0.7599039
CMD-Q23	0.7018624	0.6993365	5.012722e-02	0.5946285	0.7904323
CMD-Q24	0.6483769	0.6485098	6.596837e-02	0.5076266	0.7631789
CMD-Q25	0.8899201	0.8886449	1.966649e-02	0.8462874	0.9231248
CMD-Q26	0.9219675	0.9217471	1.231007e-02	0.8955199	0.9435337
CMD-Q27	0.8709171	0.8706144	2.857753e-02	0.8067152	0.9170055
RH-Q18	0.9182337	0.9179366	1.355217e-02	0.8883357	0.9416050
RH-Q19	0.9139706	0.9138386	1.362659e-02	0.8849521	0.9380126
RH-Q20	0.9263651	0.9262389	1.182719e-02	0.9007626	0.9470718
RH-Q21	0.9120730	0.9111674	2.521095e-02	0.8528747	0.9475676
RT-Q22	0.8890425	0.8874215	2.492263e-02	0.8315852	0.9288956
RT-Q23	0.8593086	0.8581046	2.860854e-02	0.7949608	0.9069524
RT-Q24	0.8767620	0.8745167	2.789251e-02	0.8122761	0.9193252
RN-Q17	0.9552806	0.9549697	9.698759e-03	0.9337734	0.9712681
RN-Q25	0.9342058	0.9336884	2.039386e-02	0.8881941	0.9664373
RN-Q26	0.9651078	0.9649977	8.060874e-03	0.9474034	0.9788705
RN-Q27	0.9371176	0.9363140	1.661206e-02	0.8987326	0.9637043
IDADE-Q4	1.0000000	1.0000000	8.408848e-17	1.0000000	1.0000000
DO-Q52	0.8313023	0.8303692	3.699505e-02	0.7508840	0.8944596
DO-Q54	0.8709866	0.8694533	2.754938e-02	0.8092883	0.9160830
DO-Q56	0.6254435	0.6249364	7.714845e-02	0.4578722	0.7584588
DO-Q58	0.6541070	0.6544346	5.865472e-02	0.5279434	0.7572126
DO-Q59	0.7525157	0.7519651	3.859656e-02	0.6681795	0.8195958
DO-Q60	0.9186391	0.9174983	1.951906e-02	0.8737642	0.9501117


```
DO-Q61  0.9089890 0.9074896 1.968312e-02 0.8645208 0.9414398
DO-Q62  0.8148737 0.8130675 3.366085e-02 0.7409312 0.8720531
```

\$paths

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
CMD -> RH	0.9055051	0.9063796	0.018798053	0.8655664	0.9383746
CMD -> RT	0.7623031	0.7644880	0.056947603	0.6427063	0.8604647
CMD -> RN	0.9487547	0.9488975	0.007769601	0.9322895	0.9625088
CMD -> DO	0.5262950	0.5300865	0.055774776	0.4181118	0.6360092
IDADE -> DO	0.1563413	0.1616616	0.067757364	0.0239102	0.2897938

\$rsq

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
RH	0.8199395	0.8218773	0.03390590	0.7492052	0.8805468
RT	0.5811061	0.5876847	0.08568805	0.4130714	0.7403995
RN	0.9001356	0.9004668	0.01472019	0.8691638	0.9264233
DO	0.3290980	0.3421264	0.05694818	0.2347023	0.4541009

\$total.efs

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
CMD -> RH	0.9055051	0.9063796	0.018798053	0.8655664	0.9383746
CMD -> RT	0.7623031	0.7644880	0.056947603	0.6427063	0.8604647
CMD -> RN	0.9487547	0.9488975	0.007769601	0.9322895	0.9625088
CMD -> IDADE	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
CMD -> DO	0.5262950	0.5300865	0.055774776	0.4181118	0.6360092
RH -> RT	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RH -> RN	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RH -> IDADE	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RH -> DO	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RT -> RN	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RT -> IDADE	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RT -> DO	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RN -> IDADE	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
RN -> DO	0.0000000	0.0000000	0.000000000	0.0000000	0.0000000
IDADE -> DO	0.1563413	0.1616616	0.067757364	0.0239102	0.2897938

> plsMODEL00\$boot\$paths

	Original	Mean.Boot	Std.Error	perc.025	perc.975
CMD -> RH	0.9055051	0.9063796	0.018798053	0.8655664	0.9383746
CMD -> RT	0.7623031	0.7644880	0.056947603	0.6427063	0.8604647
CMD -> RN	0.9487547	0.9488975	0.007769601	0.9322895	0.9625088
CMD -> DO	0.5262950	0.5300865	0.055774776	0.4181118	0.6360092
IDADE -> DO	0.1563413	0.1616616	0.067757364	0.0239102	0.2897938