

**UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DE CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA  
CURSO DE MESTRADO**

**JULIANA MATTE**

**DESEMPENHO A PARTIR DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS  
DE MARKETING E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA  
NO COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

**CAXIAS DO SUL  
2017**

**JULIANA MATTE**

**DESEMPENHO A PARTIR DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS  
DE MARKETING E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA  
NO COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

Dissertação de mestrado submetida à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Estratégia e Inovação. Linha de Pesquisa: Inovação e Empreendedorismo.

Orientador: Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea

**CAXIAS DO SUL  
2017**

M435d Matte, Juliana

Desempenho a partir das capacidades especializadas de marketing e orientação empreendedora no comércio varejista de vestuário / Juliana Matte. – 2017. 172 f.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2017. Orientação: Pelayo Munhoz Olea.

1. Capacidades Especializadas de Marketing. 2. Desempenho. 3. Orientação Empreendedora. 4. Comércio Varejista. I. Olea, Pelayo Munhoz, orient. II. Título.

**JULIANA MATTE**

**DESEMPENHO A PARTIR DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS  
DE MARKETING E ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA  
NO COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO**

Dissertação de mestrado submetida à Banca de Defesa Pública designada pelo Colegiado do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade da Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para a obtenção do título de Mestre em Administração. Área de Concentração: Estratégia e Inovação. Linha de Pesquisa: Inovação e Empreendedorismo.

**Aprovado em: 13/12/2017**

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea (Orientador)  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan  
Universidade de Caxias do Sul

---

Profa. Dra. Marta Elisete Ventura da Motta  
Universidade de Caxias do Sul

---

Prof. Dr. Guilherme Trez  
Universidade Vale do Rio dos Sinos

---

Prof. Dra. Paula Patricia Ganzer  
Faculdade CNEC – Farroupilha

## **DEDICATÓRIA**

Dedico este trabalho ao meu marido Jean e a minha filha Lúcia, meus amores.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço em primeiro lugar a Deus, por me dar força e saúde para a execução deste trabalho.

Ao meu orientador Prof. Dr. Pelayo Munhoz Olea, por sua atenção, orientação, amizade e confiança, me encorajando na vida acadêmica e me direcionando para que eu pudesse elaborar um bom trabalho. Também por me proporcionar experimentar a docência (através do Estágio) e a pesquisa científica (através do grupo de pesquisa).

Ao Prof. Dr. Gabriel Sperandio Milan, por contribuir de forma relevante no meu trabalho, com uma visão crítica e me incentivando a novos desafios.

Aos demais professores do PPGA, com ensinamentos e disponibilidade.

Às colegas bolsistas Paula Patrícia Ganzer, Ana Paula Graciola, Cassiane Chais e Vanessa de Campos Machado, por contribuírem com o meu trabalho e incentivarem a minha trajetória.

A minha colega de Mestrado Rosani Elisabete Graebin, por tornar meu caminho mais leve e divertido com sua parceria, amizade e comprometimento.

Ao meu marido Jean e a minha filha Lúcia, por compreenderem minha ausência durante o curso e, mesmo assim, me apoiarem para que essa jornada se tornasse possível.

Aos meus pais Vitor e Sonnea, pelo amor e por priorizarem a educação na minha vida, me proporcionando uma capacidade cognitiva suficiente para a conquista de mais um grau acadêmico.

## RESUMO

Devido à crescente preocupação das empresas em alcançar desempenho superior em um ambiente competitivo complexo, o papel das capacidades de marketing está se tornando um diferencial. Isso ocorre porque os varejistas com fortes capacidades de marketing tendem a oferecer produtos e serviços que atendam melhor às necessidades dos clientes em comparação com seus concorrentes. Conseqüentemente, os esforços em antecipar a demanda para posicionar novas ofertas de produtos/serviços geralmente resultam em um desempenho superior. Essa proatividade, assunção de risco e inovação que fazem com que a empresa se antecipe ao mercado são características da orientação empreendedora, que propicia a competitividade no mercado, alcançando um desempenho superior. Portanto, esta pesquisa teve como principal objetivo examinar a relação entre as capacidades especializadas de marketing (produto, preço, canal, comunicação), a orientação empreendedora e o desempenho das empresas do comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul – RS, a partir de um modelo teórico que representa o impacto positivo que cada capacidade especializada de marketing e orientação empreendedora causam no desempenho da empresa. O método de pesquisa aplicado consistiu em uma abordagem quantitativa, constituída de uma *survey* com 200 lojas do comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul – RS. Para análise, foi utilizada a técnica de Modelagem de Equações Estruturais. Os resultados indicaram que as capacidades de produto, canal e comunicação de marketing influenciam positivamente o desempenho da empresa, assim como a orientação empreendedora, explicando 48% do desempenho da empresa. A capacidade de preço não confirmou a hipótese de que possui relação positiva com o desempenho. Quanto aos moderadores, apenas as empresas com mais de seis anos ou mais de atividade moderam a relação entre as capacidades de comunicação de marketing e o desempenho, demonstrando a preocupação e importância que essas empresas dão às ações de comunicação, diferentemente das empresas jovens. Entre as variáveis que mais representaram o modelo estão a orientação empreendedora e a capacidade de canal, indicando que empresas que buscam constantemente novidades, preocupadas em entender e atender seus clientes, criam, inventam novas formas de negócio, de relação, de produto e/ou serviços, se posicionando à frente de seus concorrentes. Com isso, propiciam a criação de barreiras à imitação (base inicial das capacidades), pois estão em constantes rearranjos (característica da inovação pertencente à orientação empreendedora). Portanto, encontrar novas formas de estreitar e aprofundar o relacionamento com seus clientes, cria um laço duradouro e possibilita que a empresa possa surpreendê-los, se sustentando no mercado.

**Palavras-chave:** Capacidades Especializadas de Marketing. Orientação Empreendedora. Desempenho. Comércio Varejista.

## ABSTRACT

Due to the growing concern of companies to achieve superior performance in a complex competitive environment, the role of marketing capabilities is becoming a differential. This is because retailers with strong marketing capabilities tend to offer products and services that better meet customers' needs compared to their competitors. As a result, efforts to anticipate demand to position new product / service offerings generally result in superior performance. This proactivity, assumption of risk and innovation that make the company anticipate the market are characteristics of the entrepreneurial orientation, which propitiates the competitiveness in the market, achieving a superior performance. Therefore, this research had as main objective to examine the relationship between the specialized marketing capabilities (product, price, channel, communication), the entrepreneurial orientation and the firm performance of the retail clothing trade of Caxias do Sul - RS, from a theoretical model that represents the positive impact that each specialized marketing capability and entrepreneurial orientation have on the firm performance. The applied research method consisted of a quantitative approach, consisting of a survey with 200 stores of the clothing retail trade of Caxias do Sul - RS. For analysis, the Structural Equation Modeling technique was used. The results indicated that product, channel and marketing communication capabilities positively influence the firm performance, as well as the entrepreneurial orientation, explaining 48% of the firm performance. The price capacity did not confirm the hypothesis that it has a positive relation with firm performance. As for the moderators, only companies with more than six years or more of activity moderate the relationship between marketing communication capabilities and firm performance, demonstrating the concern and importance that these companies give to communication actions, unlike young companies. Among the variables that most represented the model are the entrepreneurial orientation and the channel capacity, indicating that companies that constantly seek novelties, concerned with understanding and serving their customers, create, invent new business, relationship, product and / or positioning themselves ahead of their competitors. Thus, they create barriers to imitation (initial capacity base), since they are in constant rearrangements (characteristic of innovation belonging to the entrepreneurial orientation). Therefore, finding new ways to strengthen and deepen the relationship with its customers, creates a lasting bond and enables the company to surprise them, sustaining itself in the market.

**Keywords:** Specialized Marketing Capabilities. Entrepreneurial Orientation. Performance. Retail Business.



## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Bibliometria BDTD por “capacidades de marketing”, “desempenho” e “orientação empreendedora” .....	22
Figura 2 – Artigos x ano por “ <i>marketing capabilities</i> ” e “ <i>firm performance</i> ” .....	26
Figura 3 – Artigos x revista por “ <i>marketing capabilities</i> ” e “ <i>firm performance</i> ” .....	27
Figura 4 – Artigos x autores por “ <i>marketing capabilities</i> ” e “ <i>firm performance</i> ” .....	28
Figura 5 – Artigos x ano por “ <i>entrepreneurial orientation</i> ” e “ <i>firm performance</i> ” .....	30
Figura 6 – Artigos x revistas por “ <i>entrepreneurial orientation</i> ” e “ <i>firm performance</i> ” ..	31
Figura 7 – Artigos x autores por “ <i>entrepreneurial orientation</i> ” e “ <i>firm performance</i> ” ..	32
Figura 8 – Canal de distribuição .....	36
Figura 9 – Dados gerais do varejo brasileiro .....	39
Figura 10 – Gráfico PIB x subsetores: taxa (%) do primeiro trimestre de 2017 em relação ao primeiro trimestre de 2016 .....	40
Figura 11 – Gráfico PIB x subsetores: taxa (%) do primeiro trimestre de 2017 em relação ao quarto trimestre de 2016 .....	41
Figura 12 – Evolução do saldo de emprego no comércio .....	42
Figura 13 – Indicadores do volume de vendas do comércio varejista brasileiro (maio/2017) .....	43
Figura 14 – Dados gerais do varejo do RS .....	44
Figura 15 – Volume de vendas do varejo no RS .....	45
Figura 16 – Evolução do emprego formal em Caxias do Sul (RS) .....	46
Figura 17 – Modelo proposto da pesquisa .....	89
Figura 18 – Gráfico de linearidade .....	104
Figura 19 – Diagrama de caminhos do modelo testado .....	110
Figura 20 – Resultado das hipóteses .....	129
Figura 21 – Modelo final .....	131

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Bibliometria BDTD por “capacidades de marketing” e “desempenho” ....	23
Quadro 2 – Bibliometria BDTD por “orientação empreendedora” e “desempenho” ...	24
Quadro 3 – Desempenho de vendas no comércio de Caxias do Sul (junho/2017) ...	47
Quadro 4 – Atividades relacionadas aos tipos de capacidade de marketing .....	58
Quadro 5 – Conceito de orientação empreendedora .....	71
Quadro 6 – Medidas de desempenho segundo Gronholdt e Martensen .....	73
Quadro 7 – Moderadores .....	88
Quadro 8 – Convenções das variáveis latentes para essa pesquisa .....	107
Quadro 9 – Relacionamentos causais.....	108
Quadro 10 – Hipóteses sem os moderadores .....	126
Quadro 11 – Hipóteses do moderador tempo de atividade .....	127
Quadro 12 – Hipóteses do moderador porte .....	128
Quadro 13 – Hipóteses do moderador escolaridade .....	128
Quadro 14 – Resumo das hipóteses .....	129

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Autores mais citados por “marketing capabilities” e “firm performance” ..	28
Tabela 2 – Autores mais citados por “entrepreneurial orientation” e “firm performance” .....	32
Tabela 3 – <i>Ranking</i> de empregos formais brasileiros (junho/2017) .....	44
Tabela 4 – Desempenho do comércio caxiense (%) .....	47
Tabela 5 – Escalas utilizadas na pesquisa.....	93
Tabela 6 – Caracterização da amostra .....	94
Tabela 7 – Perfil dos respondentes.....	97
Tabela 8 – Perfil da empresa .....	98
Tabela 9 – Estatísticas descritivas (teste de normalidade) .....	101
Tabela 10 – Teste de Levene.....	102
Tabela 11 – Teste de multicolinearidade.....	105
Tabela 12 – Unidimensionalidade e confiabilidade .....	117
Tabela 13 – Análise de componente principal.....	118
Tabela 14 – Análise convergente de capacidade de produto.....	120
Tabela 15 – Análise convergente de capacidade de preço.....	120
Tabela 16 – Análise convergente de capacidade de canal .....	121
Tabela 17 – Análise convergente de capacidade de comunicação de marketing ...	121
Tabela 18 – Análise convergente de orientação empreendedora .....	121
Tabela 19 – Análise convergente do desempenho da empresa.....	122
Tabela 20 – Análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração dos construtos .....	122
Tabela 21 – Validade discriminante .....	124
Tabela 22 – Índices de ajuste da AFC dos construtos do modelo teórico proposto	125
Tabela 23 – Índices de ajustes do modelo teórico proposto .....	125
Tabela 24 – Teste de hipóteses dos construtos .....	126
Tabela 25 – Teste de hipóteses do moderador tempo de atividade.....	126
Tabela 26 – Teste de hipóteses do moderador porte.....	127
Tabela 27 – Teste de hipóteses do moderador escolaridade.....	128

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

AFC	Análise Fatorial Confirmatória
BDTD	Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações
CAGED	Cadastro Geral de Empregados e Desempregados
CDL	Câmara de Dirigentes Lojistas
CEM	Capacidades Especializadas de Marketing
CFI	<i>Comparative Fit Index</i>
CIC	Câmara de Indústria e Comércio
CNAE	Classificação Nacional das Atividades Econômicas
FECOMÉRCIO	Federação do Comércio
GFI	<i>Goodness-of-fit Index</i>
GL	Graus de Liberdade
GLS	<i>Generalized Least Squares</i>
GOF	<i>Goodness-of-fit</i>
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ICMS	Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços
MEE	Modelagem de Equações Estruturais
MIMIC	<i>Multiple Indicators and Multiple Causes</i>
ML	<i>Maximum Likelihood</i>
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
NFI	<i>Normed Fit Index</i>
NNFI	<i>Nonnormed Fit Index</i>
OE	Orientação Empreendedora
P & D	Planejamento e Desenvolvimento
PAC	Pesquisa Anual do Comércio
PGFI	<i>Parsimony Goodness of-fit-index</i>
PNAD	Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios
PNFI	<i>Parsimony Normed of-fit-index</i>
PR	<i>Parsimony Ratio</i>
ROA	Retorno sobre Ativos
RMSEA	<i>Root Mean Square Error of Approximation</i>
RMSR	<i>Root Mean Square Residual</i>

RNI	<i>Relative Index for Non-centralized</i>
RS	Rio Grande do Sul
SINDILOJAS	Sindicato do Comércio Varejista
SRMR	<i>Standardized Root Mean Residual</i>
TLI	<i>Tucker-Lewis Index</i>
VIF	<i>Variance Inflation Factor</i>

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b> .....	<b>16</b>
1.1	QUESTÃO DE PESQUISA .....	19
1.2	OBJETIVOS.....	21
<b>1.2.1</b>	<b>Objetivo geral</b> .....	<b>21</b>
<b>1.2.2</b>	<b>Objetivos específicos</b> .....	<b>21</b>
1.3	JUSTIFICATIVA TEÓRICA .....	22
1.4	JUSTIFICATIVA DO OBJETO DE ESTUDO .....	35
<b>1.4.1</b>	<b>Varejo</b> .....	<b>35</b>
<b>1.4.2</b>	<b>Varejo no Brasil</b> .....	<b>39</b>
<b>1.4.3</b>	<b>Varejo no Rio Grande do Sul e Caxias do Sul</b> .....	<b>43</b>
<b>2</b>	<b>REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	<b>48</b>
2.1	CAPACIDADES DE MARKETING .....	48
<b>2.1.1</b>	<b>Capacidades especializadas de marketing (CEM)</b> .....	<b>54</b>
2.1.1.1	Gestão de produtos .....	59
2.1.1.2	Gestão de preços.....	60
2.1.1.3	Gestão de canal.....	63
2.1.1.4	Gestão de comunicação de marketing.....	64
2.2	ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA .....	65
2.3	DESEMPENHO DA EMPRESA .....	71
2.4	RELAÇÕES ENTRE AS CEM E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES.....	74
<b>2.4.1</b>	<b>A capacidade de gestão de produtos e desempenho da empresa</b> .....	<b>78</b>
<b>2.4.2</b>	<b>A capacidade de gestão de preços e desempenho da empresa</b> .....	<b>79</b>
<b>2.4.3</b>	<b>A capacidade de gestão de canal e desempenho da empresa</b> .....	<b>80</b>
<b>2.4.4</b>	<b>A capacidade de gestão de comunicação de marketing e desempenho da empresa</b> .....	<b>81</b>
2.5	RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O DESEMPENHO: FUNDAMENTAÇÃO DA HIPÓTESE .....	82
2.6	MODERADORES .....	86

2.6.1	<b>Tempo de atividade da empresa.....</b>	<b>86</b>
2.6.2	<b>Porte da empresa.....</b>	<b>87</b>
2.6.3	<b>Escolaridade do proprietário/gerente da empresa .....</b>	<b>87</b>
2.7	<b>MODELO TEÓRICO PROPOSTO.....</b>	<b>88</b>
<b>3</b>	<b>MÉTODO DE PESQUISA.....</b>	<b>90</b>
3.1	PROCEDIMENTOS DA PESQUISA .....	90
<b>3.1.1</b>	<b>Instrumento de pesquisa.....</b>	<b>90</b>
3.1.1.1	Refinamento do instrumento .....	91
3.1.1.2	Composição do instrumento .....	93
<b>3.1.2</b>	<b>Seleção do objeto de estudo .....</b>	<b>94</b>
<b>3.1.3</b>	<b>Aplicação do instrumento de pesquisa .....</b>	<b>95</b>
3.2	TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS .....	95
<b>4</b>	<b>ANÁLISE DOS RESULTADOS.....</b>	<b>97</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA .....	97
4.2	TRATAMENTO DE <i>MISSINGS</i> E <i>OUTLIERS</i> .....	98
4.3	TESTE DAS SUPOSIÇÕES DE ANÁLISE MULTIVARIADA .....	100
<b>4.3.1</b>	<b>Normalidade .....</b>	<b>100</b>
<b>4.3.2</b>	<b>Homocedasticidade .....</b>	<b>102</b>
<b>4.3.3</b>	<b>Linearidade.....</b>	<b>103</b>
<b>4.3.4</b>	<b>Multicolinearidade .....</b>	<b>104</b>
4.4	MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS .....	106
<b>4.4.1</b>	<b>Especificação do modelo .....</b>	<b>107</b>
4.4.1.1	Diagrama de caminhos .....	108
<b>4.4.2</b>	<b>Método de estimação do modelo .....</b>	<b>110</b>
<b>4.4.3</b>	<b>Validade do modelo de mensuração e do modelo estrutural .....</b>	<b>111</b>
4.4.3.1	Qualidade do ajuste de medida .....	111
4.4.3.2	Qualidade do ajuste estrutural .....	112
4.4.3.3	Índices de ajustes utilizados .....	112
<b>4.4.4</b>	<b>Validação individual dos construtos.....</b>	<b>115</b>
4.4.4.1	Unidimensionalidade e confiabilidade.....	116
4.4.4.2	Validade convergente .....	119

4.4.4.3	Validade discriminante.....	123
4.5	VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL.....	124
<b>4.5.1</b>	<b>Modelo estrutural e hipóteses .....</b>	<b>125</b>
4.6	COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO.....	130
4.7	DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	131
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>137</b>
5.1	IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS.....	137
<b>5.1.1</b>	<b>Implicações teóricas.....</b>	<b>137</b>
<b>5.1.2</b>	<b>Implicações práticas.....</b>	<b>138</b>
5.2	LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS.....	142
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>146</b>
	<b>APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS.....</b>	<b>167</b>
	<b>ANEXO A – ESCALAS ORIGINAIS UTILIZADAS NA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA .....</b>	<b>170</b>
	<b>ANEXO B – DADOS DO COMÉRCIO VAREJISTA CONFORME A PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL .....</b>	<b>171</b>
	<b>ANEXO C – DADOS DO COMÉRCIO VAREJISTA DO VESTUÁRIO CONFORME O SINDILOJAS DE CAXIAS DO SUL.....</b>	<b>172</b>



## 1 INTRODUÇÃO

O varejo é o “conjunto de todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final” (PARENTE, 2000). Em 2014, o comércio varejista no Brasil representa 78,8% das empresas comerciais (1,3 milhão de empresas), 73,7% do pessoal ocupado no comércio (7,9 milhões de pessoas) e 62,9% dos salários e retiradas em relação a outras empresas do segmento (R\$ 117,2 bilhões pago na atividade comercial), conforme dados da Pesquisa Anual do Comércio (PAC) de 2014.

Portanto, em razão da importante representatividade do comércio dentro da economia brasileira, este trabalho de dissertação define como objeto de pesquisa o varejo que, além de gerar emprego e girar a economia, é importante elemento de marketing que permite criar utilidade de posse, tempo e lugar (LAS CASAS, 1992). E, na busca em se diferenciar no mercado devido à crescente preocupação das empresas de alcançar desempenho superior em um ambiente competitivo complexo, o papel das capacidades de marketing está se tornando significativo (KAMBOJ; RAHMAN, 2015), pois quando comparado com outras capacidades, as capacidades de marketing afetam com intensidade o desempenho da empresa (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; NATH; NACHIAPPAN; RAMANATHAN, 2010). Isso ocorre porque os varejistas com fortes capacidades de marketing tendem a oferecer produtos e serviços que atendam melhor às necessidades dos clientes do que seus concorrentes (ANGULO-RUIZ et al., 2014).

As capacidades são fundamentais para o sucesso da empresa em competir nos mercados nacionais e internacionais (DIERICKX; COOL, 1989; LEIBLEIN; REUER, 2004), na medida em que são processos através dos quais os recursos são combinados e transformados em ofertas de valor, resultando em vantagens competitivas. Por isso que os investidores consideram as capacidades de marketing das empresas quando avaliam o valor da empresa (BAHADIR; BHARADWAJ; SRIVASTAVA, 2008). Assim, investidores do mercado de ações podem desenvolver uma compreensão sobre o nível de capacidade de marketing de uma empresa analisando os resultados históricos de marketing da empresa em relação aos seus insumos de marketing. Logo, quando se analisa duas empresas com um montante semelhante de esforços promocionais e tecnologias de produtos comparáveis, a

empresa que é capaz de gerar mais receita de vendas é provável que tenha maior capacidade de marketing (XIONG; BHARADWAJ, 2013).

Dentro das capacidades de marketing, estão as capacidades especializadas de marketing (CEM), compostas principalmente pelas atividades do *mix* de marketing. As CEM integram capacidades tanto de fora como de dentro para fora, através do conhecimento do funcionamento interno do mercado e da organização (SANTOS-VIJANDE et al., 2012). Elas compreendem o atendimento de pedidos de clientes, os preços, o desenvolvimento de novos produtos, a prestação de serviços ao cliente, o desenvolvimento de estratégias e as capacidades promocionais. As capacidades permitem que uma empresa realize tarefas de criação de valor de forma eficaz e residem em processos organizacionais e rotinas que são difíceis de replicar (DAY, 2011).

Na busca por essa diferenciação de mercado, as empresas criam, definem, descobrem e exploram oportunidades com frequência bem à frente de seus rivais (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009), adotando esforços para antecipar a demanda para posicionar novas ofertas de produtos/serviços que geralmente resultam em um forte desempenho (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003). Esse posicionamento é uma característica que contempla a orientação empreendedora (OE) e uma empresa precisa tomar medidas estratégicas apropriadas para capitalizar a orientação empreendedora, a fim de obter uma vantagem competitiva e obter um desempenho desejável (LISBOA; SKARMEAS; LAGES, 2011). Assim, as empresas podem se beneficiar da adoção de uma OE porque os esforços para antecipar a demanda para posicionar novas ofertas de produtos/serviços geralmente resultam em um desempenho superior (IRELAND; HITT; SIRMON, 2003).

A orientação empreendedora envolve uma vontade de inovar para desenvolver novas ofertas de mercado, correr riscos para experimentar novos e incertos produtos, serviços e mercados e ser mais proativo do que os concorrentes em direção a novas oportunidades de mercado (MILLER, 1983; COVIN; SLEVIN, 1989; ZAHRA; COVIN, 1995; WIKLUND; SHEPERD, 2005). Em vista disso, os pesquisadores concordaram que a OE é uma combinação das três dimensões: inovação, proatividade e assunção de riscos.

Embora os resultados de uma meta-análise de 51 estudos realizados por Rauch et al. (2009) encontraram suporte para uma relação positiva entre OE e

desempenho, os resultados de outros estudos não replicaram essa relação positiva (BAKER; SINKULA, 2009). Para responder este ponto, Baker e Sinkula (2009), Covin e Lumpkin (2011) e Kollmann e Stöckmann (2014) sugerem que resolver esta questão confusa requer uma compreensão mais completa e uma investigação mais profunda dos mecanismos (mediadores) e condições (moderadores) que ajudam a traduzir OE em desempenho superior. Isso pode sugerir que a relação OE e desempenho é mais complexa do que uma relação simples de efeitos principais somente (WIKLUND; SHEPHERD, 2005; KOLLMANN; STÖCKMANN, 2014).

No estudo de Sok et al. (2017), os autores buscaram desconstituir a relação OE e desempenho, examinando os papéis mediadores e moderadores a partir de importantes capacidades e recursos organizacionais dentro da relação OE e desempenho. Como resultado, encontraram apoio ao efeito de mediação da capacidade de marketing na relação OE e desempenho. Porém, o estudo também descobre que as capacidades de marketing moderam o efeito indireto da OE no desempenho através da capacidade de marketing. Assim, mostra que a OE influencia o desempenho das empresas através da atividade empresarial empreendida com um forte foco no marketing (ou seja, capacidade de marketing). No entanto, o estudo não analisa os moderadores da relação entre as capacidades de marketing e o desempenho, bem como a intensidade dessas relações.

Martin e Javalgi (2016) pesquisaram a ligação entre as capacidades de marketing, desempenho e orientação empreendedora (OE), mediada pela intensidade competitiva. Os resultados destacam o papel moderador da intensidade competitiva entre a OE e as capacidades de marketing para o melhor desempenho.

Consequentemente, estudos relatam a relação positiva entre a OE e o desempenho. Essa relação foi identificada através dos meta-estudos de Rauch et al. (2009) e Saeed, Yousafzai e Engelen (2014), o qual a OE capta práticas empresariais de empresas sob a forma de assunção de riscos, proatividade e inovação (JAVALGI, TODD, 2011; MILLER, 1983), associando positivamente ao desempenho da empresa (PATO; TEIXEIRA, 2016).

Por isso, a pesquisa teve como objetivo examinar a relação entre cada variável das capacidades especializadas de marketing (produto, preço, canal e comunicação), a orientação empreendedora e o desempenho das empresas do

comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul – RS, a partir de um modelo teórico representando o impacto positivo que cada capacidade especializada de marketing e orientação empreendedora causam no desempenho da empresa. Também foram utilizados os moderadores porte da empresa, tempo da empresa e grau de escolaridade do proprietário/gerente.

Para alcançar o objetivo, a pesquisa contou com uma abordagem quantitativa, constituída de uma *survey* com 200 empresas lojas de vestuário do comércio varejista de Caxias do Sul – RS, que permitiu testar o modelo teórico proposto. A técnica utilizada foi a Modelagem de Equações Estruturais.

O trabalho de dissertação é composto por cinco capítulos. O primeiro capítulo refere-se à introdução, que é seguida pelos subcapítulos questão de pesquisa, objetivos (geral e específicos), justificativa teórica e justificativa do objeto de estudo. O segundo capítulo descreve o referencial teórico dos temas centrais que são as capacidades especializadas de marketing, orientação empreendedora e desempenho, suas relações e os moderadores da pesquisa. O terceiro capítulo é composto pelos procedimentos metodológicos com o instrumento de pesquisa, seleção do objeto de estudo e aplicação do instrumento. No quarto capítulo serão apresentadas as análises dos resultados e suas discussões. Por fim, quinto e último capítulo serão expostas as conclusões da pesquisa e considerações finais.

## 1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

A importância estratégica das capacidades reside na sua contribuição para vantagens competitivas sustentáveis e rentabilidade superior (DAY, 1995). A durabilidade dessas vantagens baseadas em capacidades ocorre por três pontos: de sua escassez, da sua relativa imobilidade (quer porque não podem ser negociados ou são muito mais valiosos onde estão atualmente empregados mais do que eles estariam em outro lugar) e da dificuldade que os competidores enfrentam para compreendê-las e imitá-las (REED; DEFILLIPPI, 1990).

Portanto, como a inclusão de capacidades ou a sua incorporação no mercado criam barreiras à imitação, permitem com que as empresas desfrutem de vantagem sustentável sobre os seus rivais (GREWAL; SLOTEGRAAF, 2007). Além disso, Danneels (2002) propõe que as capacidades existentes possam servir como

alavancas para o desenvolvimento de novas que ajudem uma empresa a sustentar sua *performance*. Universalmente, as capacidades são determinantes-chave da vantagem competitiva de uma empresa e, portanto, seu desempenho (DAY, 1994).

Diante do aumento do número de ofertas e canais de distribuição, as forças de fragmentação do mercado e de mudança rápida estão em toda parte (DAY, 2011). Com isso, as capacidades de marketing envolvem o rápido desenvolvimento e o lançamento de novos produtos, respondendo rapidamente a qualquer mudança do cliente, usando habilidades de preços e fornecendo altos níveis de suporte aos distribuidores para oferecer valor ao cliente (DAY, 2011). Assim, quanto mais heterogêneas forem as empresas que competem no mercado, mais cruciais as capacidades se tornam para um desempenho superior (BARNEY, 1991; MAKADOK, 2001; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997).

Vorhies, Morgan e Autry (2009) estabelecem que uma divisão para as capacidades de marketing, emergindo o conceito de Capacidades Especializadas de Marketing (CEM), baseadas nas funções dos 4 Ps, acrescentando a pesquisa de mercado e vendas, totalizando seis capacidades especializadas.

Embora as análises mencionadas sugiram que a confluência das quatro capacidades de marketing tem um forte efeito positivo sobre o desempenho, cada capacidade de marketing pode ter um efeito positivo no desempenho individualmente. Assim, desenvolver melhores produtos novos, usar melhores habilidades de preços, construir melhores relacionamentos com distribuidores ou executar melhores programas de publicidade podem levar a uma vantagem competitiva sobre os concorrentes e, por sua vez, a um desempenho global superior (TAKATA, 2016), porém com intensidades diferentes.

Assim, como o “marketing e o empreendedorismo têm sido reconhecidos como as duas principais responsabilidades da empresa” (MOHR; SARIN, 2009), a orientação empreendedora é outra característica que influencia positivamente o desempenho, pois uma empresa empreendedora se dedica à inovação no mercado de produtos, empreende de forma arriscada e é a primeira a chegar a inovações proativas, batendo os concorrentes (MILLER, 1983). Por convergir com as CEM junto ao desempenho, a orientação empreendedora fez parte do modelo proposto deste estudo.

Por fim, como o desempenho é essencial para que os pesquisadores e

empreendedores avaliem as empresas e às comparem com seus concorrentes, é importante entender que fatores podem impactá-lo e quanto esses fatores o influenciam (NEELY, 2002). Portanto, este estudo buscou responder a seguinte questão de pesquisa: **Qual o impacto de cada capacidade especializada de marketing e a orientação empreendedora sobre o desempenho do comércio varejista de Caxias do Sul?**

## 1.2 OBJETIVOS

A partir do problema de pesquisa, é necessário a definição dos objetivos ou metas da investigação, isto é, o objetivo norteará a direção geral do estudo (COLLIS; HUSSEY, 2005). Dessa forma, o objetivo geral será descrito na seção 1.2.1 e os específicos na seção 1.2.2.

### 1.2.1 Objetivo geral

O objetivo geral do estudo foi testar o modelo teórico que represente a relação entre as capacidades especializadas de marketing, orientação empreendedora e o desempenho das empresas do comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul – RS.

### 1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos foram:

- a) analisar a relação entre as capacidades especializadas de marketing e o desempenho da empresa;
- b) analisar a relação entre a orientação empreendedora e o desempenho da empresa;
- c) identificar o quanto porte da empresa, tempo da empresa e grau de escolaridade moderam a relação entre as variáveis independentes (cada capacidade especializada de marketing) e a variável dependente (desempenho);

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA

Para auxiliar no entendimento teórico proposto e na importância desta dissertação, foi realizada em junho de 2016, uma busca na Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações (BDTD), baseando-se nos construtos que foram pesquisados. No entanto, a fim de aproximar este estudo com o que atualmente foi publicado, fez-se uma nova busca em setembro de 2017, com os termos “capacidades de marketing”, “desempenho” e “orientação empreendedora”. Nenhuma produção de tese ou dissertação foi encontrada conforme apresentada na Figura 1, mesmo não restringindo os campos de busca.

Figura 1 – Bibliometria BDTD por “capacidades de marketing”, “desempenho” e “orientação empreendedora”

The image shows a screenshot of the BDTD (Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações) search results page. At the top left is the BDTD logo with '15 anos' and 'Biblioteca Digital Brasileira de Teses e Dissertações'. To the right are navigation links: 'Página Inicial', 'Sobre a BDTD', 'Rede BDTD', 'Acesso Aberto Brasil', and 'Serviços'. Below the navigation is the search query: 'Termos de busca: "(Todos os campos:"capacidades de marketing" E Todos os campos:desempenho E Todos os campos:"orientação empreendedora")"'. There are links for 'Editar a Busca Avançada', 'Iniciar uma nova Busca Avançada', and 'Iniciar uma nova Busca Básica'. The search bar contains the same query. The main content area displays 'Nenhum registro encontrado!' (No records found!) and explains that the search does not correspond to any records. A suggestion box offers a spelling correction: 'Talvez deva tentar algumas variações de ortografia: "capacidades de marketing" » "capacidade de marketing"'. At the bottom, there are logos for 'ibict' (Instituto Brasileiro de Informação em Ciência e Tecnologia) and 'MINISTÉRIO DA CIÊNCIA, TECNOLOGIA, INOVAÇÕES E COMUNICAÇÕES'.

Fonte: BDTD (2017).

Assim, a segunda busca foi gerada a partir dos termos “capacidades de marketing” e “desempenho”, sem delimitação do campo de busca. Foram encontradas duas teses e quatro dissertações conforme o Quadro 1. A ordem aparece conforme a relevância dos estudos. Como pode ser observado nos objetivos dos trabalhos, apenas Giacobbo (2012) relacionou as capacidades de marketing com o desempenho das empresas. Todavia, não foram abordados as CEM individualmente e a pesquisa

possuiu uma abordagem qualitativa, diferentemente do que é sugerido pelos autores elencados neste estudo. O Quadro 1 possui a seguinte ordem: título do trabalho, autor, ano, instituição de ensino, tipo (dissertação ou tese) e objetivo geral.

**Quadro 1 – Bibliometria BDTD por “capacidades de marketing” e “desempenho”**

<b>Ordem</b>	<b>Trabalhos</b>
1	A relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação no desempenho de serviços públicos Teixeira Filho, Clovis – 2015 – Universidade Federal do Paraná – Dissertação Analisar a relação entre capacidades de marketing e fontes de inovação no desempenho de serviços públicos
2	Capacidades em marketing e performance empresarial: uma leitura segundo a visão de executivos de empresas do Rio Grande do Sul Giacobbo, Tânia Baldissera – 2012 – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Dissertação Analisar as capacidades em marketing e sua relação com a performance, em empresas do Rio Grande do Sul, dos segmentos de serviço e indústria
3	A influência da inovatividade no processo de estratégia de marketing e o impacto sobre o desempenho organizacional Finoti, Lucas Lira – 2015 – Universidade Federal do Paraná – Dissertação Investigar as relações entre a inovatividade, o processo de estratégia de marketing (por meio de seus componentes constituintes) e o desempenho organizacional
4	A relação entre capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação, turbulência tecnológica e seus impactos no desempenho das organizações Seguin, Janaína – 2015 – Universidade Federal do Paraná – Tese Analisar a relação entre as capacidades interfuncionais de marketing, orientação para a inovação e turbulência tecnológica e seus impactos no desempenho organizacional
5	A inovatividade organizacional e o processo de estratégia de marketing Biégas, Sandra – 2014 – Universidade Federal do Paraná – Tese Caracterizar a relação dos componentes do processo de estratégia de marketing com a capacidade de inovação em marketing e o desempenho organizacional
6	A influência da estrutura de marketing no processo de implementação de estratégia de marketing Trez, Guilherme – 2009 – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Dissertação Analisar fatores que influenciam a implementação de estratégia em marketing

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A partir da busca dos termos “desempenho” e “orientação empreendedora”, foram encontrados 14 trabalhos, sendo quatro teses e dez dissertações, conforme mostra o Quadro 2. Nele, a ordem aparece em função da relevância do estudo e com a mesma ordem apresentada o Quadro 1 com o título do trabalho, autor, ano, instituição de ensino, tipo e objetivo principal. A relação direta de orientação empreendedora e desempenho são abordadas em cinco trabalhos.

Logo, fica evidenciado que, a partir das buscas, os construtos apresentados não foram utilizados em outras dissertações ou teses, mostrando o ineditismo da investigação proposta. Assim, a relevância teórica deste estudo torna-se eminente para que as relações propostas entre das CEM, OE e desempenho sejam exploradas e aprofundadas dentro do universo acadêmico brasileiro.



Quadro 2 – Bibliometria BDTD por “orientação empreendedora” e “desempenho”  
(continua)

Ordem	Trabalhos
1	Orientação empreendedora, sustentabilidade e desempenho: configurações em micro cervejarias brasileiras Preto, Paulo Henrique – 2016 – Universidade Federal do Paraná – Dissertação Estudar as variáveis de orientação empreendedora - inovatividade, proatividade e propensão a risco - de sustentabilidade - ambiental, social e econômica - e o desempenho de micro cervejarias brasileiras sob a abordagem das configurações
2	Orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho em cabanhas de ovinos do Brasil Silveira, Bruno Ribas – 2017 – Universidade Federal de Pelotas – Dissertação Associar a orientação empreendedora, capacidade dinâmica gerencial, capacidade dinâmica do agronegócio, incerteza ambiental, munificência ambiental e desempenho das cabanhas de ovinos do Brasil
3	Direcionamentos estratégicos: um estudo avaliando a orientação empreendedora, capacidades, ambiente e desempenho de cervejarias artesanais do Brasil Müller, Cátia Regina – 2016 – Universidade Federal de Pelotas – Dissertação Analisar a orientação empreendedora, as capacidades dinâmicas e desempenho organizacional, mediados pela incerteza e pela munificência ambiental, em cervejarias artesanais do Brasil
4	Orientação empreendedora, inovação de produtos e processos e desempenho empresarial estudo na indústria de móveis de madeira no Estado de Santa Catarina Bridi, Leonardo Rodrigues Thomaz – 2017 – Universidade Regional de Blumenau – Dissertação Analisar a influência da OE no Desempenho Inovador e Desempenho Empresarial na indústria de móveis de madeira do estado de Santa Catarina
5	O efeito mediador da capacidade dinâmica de marketing nas relações entre orientação empreendedora, desempenho organizacional e inovação em serviços Cantaleano, Karen Raphaelae – 2016 – Universidade Federal do Paraná – Dissertação Verificar o efeito mediador de uma capacidade dinâmica de marketing específica, a capacidade de orientação para o mercado proativa, na relação entre a orientação empreendedora, desempenho organizacional e a inovação em serviços
6	Proposição de um conjunto consolidado de elementos para guiar ações visando a orientação empreendedora em organizações de software Martens, Cristina Dai Prá – 2009 – Universidade Federal do Rio Grande do Sul – Tese Propor um conjunto consolidado de elementos que possibilitem guiar ações visando a OE em organizações de software
7	A influência da capacidade de aprendizado, da criatividade organizacional, da orientação empreendedora internacional, da capacidade tecnológica e da capacidade de reconfiguração na habilidade em desenvolvimento de novos produtos Panizzon, Mateus – 2016 – Universidade de Caxias do Sul – Tese Desenvolver e apresentar a validação do modelo teórico sobre a influência da Criatividade Organizacional, da Orientação Empreendedora Internacional e de Capacidades Dinâmicas Baseadas em Conhecimento (Aprendizagem, Reconfiguração, Capacidade Tecnológica) na Habilidade em Desenvolvimento de Novos Produtos para o mercado Internacional
8	Uma análise dos principais fatores que contribuem para sobrevivência e êxito das unidades lotéricas em São Paulo (SR Ipiranga) Pessoa, Marco Valério Levingstone Duarte – 2011 – Fundação Getúlio Vargas – Dissertação Perceber a presença ou não dos fatores da Orientação Empreendedora nas Unidades Lotéricas em São Paulo/SP na região de abrangência da SR Ipiranga
9	O desenvolvimento e a transferência de capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias: um estudo de caso aplicado a uma multinacional brasileira Leite, Alex Moraes Lopes Fernandes – 2013 – Fundação Getúlio Vargas – Dissertação Analisar o desenvolvimento e a transferência das capacidades dinâmicas entre matriz e subsidiárias
10	Os iguais se diferem? Características determinantes do uso de próxies de controle gerencial em empresas institucionais APL de confecção Daciê, Franciele do Prado – 2016 – Universidade Federal do Paraná – Dissertação Investigar se as características individuais do empreendedor relativas a orientação empreendedora e a metacognição, exercem influência no uso de proxies de controle gerencial e no desempenho de empresas que compartilham o mesmo ambiente institucional, o APL de confecção localizado no noroeste do Paraná
11	Monitoramento informacional do ambiente de negócios na micro e pequena empresa (MPE): estudo do comércio varejista de materiais para construção de Cuiabá-MT Martins, Eber Luis Capistrano – 2011 – Tese Identificar as relações entre o monitoramento informacional do ambiente, o uso da informação para negócios na busca por oportunidades e a orientação empreendedora na MPE, considerando o perfil empreendedor do empresário e o desempenho competitivo de mercado
12	Empreendedorismo internacional na captação de recursos internacionais das organizações do terceiro setor Lorca, Mariana Cristina Betti Cury – 2016 – Escola Superior de Propaganda e Marketing – Dissertação Verificar se o domínio de validade das dimensões centrais do empreendedorismo internacional – inovatividade, proatividade e assunção de riscos – se aplicam e se relacionam às organizações do Terceiro Setor
13	Sustentabilidade ambiental em empresas de base tecnológica de São Carlos: estratégias ambientais Gomes, Cintia – 2011 – Universidade Federal de São Carlos – Dissertação Estudar como alguns setores das empresas de base tecnológica de São Carlos têm se relacionado com a questão da sustentabilidade ambiental

(conclusão)

14	Capital social, inovação, e spin-off nos clusters: um estudo sobre a influência da estrutura e natureza do capital social no setor de tecnologia da informação no Brasil e Espanha Cardoso, Flávio Manoel Coelho Borges – 2016 – Universidade de Brasília – Tese Determinar como a proximidade entre as organizações empresariais promove a intensidade dos relacionamentos e facilita o intercâmbio de informações e conhecimentos na interação entre a empresa-mãe e spin-off influencia nos resultados
----	---

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Continuando a investigação para formar o referencial desta dissertação, foram efetuadas buscas conforme as Leis da Bibliometria: Lei de Lotka (1926), referente à produtividade científica de autores; Lei de Bradford (1949), referente à produtividade e periódicos; e Lei de Zipf (1949), referente à frequência das palavras.

Para a construção do referencial dos temas Capacidades de Marketing, Orientação Empreendedora e Desempenho da empresa, foi realizada uma busca na base Scopus, com as palavras “*marketing capabilities*”, “*firm performance*”, “*entrepreneurial orientation*” contidas no resumo, com a delimitação de apenas “artigos”. Os resultados, conforme a Lei de Zipf, representando a frequência dos termos citados, foram de dois artigos (em 04/09/2017), demonstrando a possibilidade de novos estudos e/ou confirmação das pesquisas encontradas. Os estudos encontrados são do ano de 2017. Como a pesquisa indicou apenas dois artigos, as demais leis não foram aplicadas nesse momento.

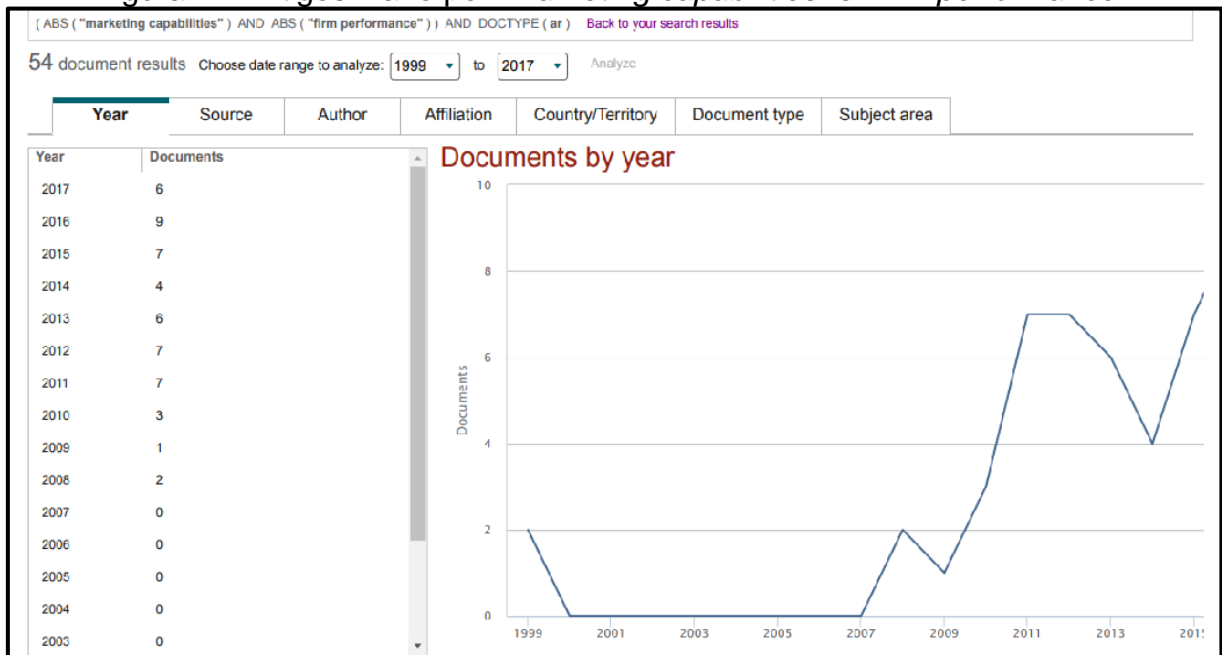
O primeiro estudo encontrado foi de Welsh et al. (2017), que buscaram analisar a percepção do equilíbrio entre trabalho e família, capacidades de marketing e desempenho das mulheres empreendedoras na China. A dimensão do equilíbrio entre o trabalho e a família é listada como fator importante que afeta o desempenho das empresas detidas e administradas por mulheres empresárias, particularmente nas economias emergentes. As principais descobertas indicaram que o nível de equilíbrio entre o trabalho e a família e as capacidades de marketing são fatores altamente relevantes, positivamente relacionados ao desempenho das empresas chinesas de propriedade feminina (WELSH et al., 2017).

O segundo estudo é de Khizindar e Darley (2017), que buscou examinar as relações entre percepções empresariais e duas medidas dependentes (resultados de satisfação do cliente e desempenho da empresa). Especificamente, o estudo testou um modelo para analisar a relação de desempenho da visão baseada em recursos (RBV) em um contexto do Oriente Médio, com mulheres empreendedoras sauditas. Os resultados da pesquisa revelaram que a capacidade de marketing e

a capacidade financeira (ou seja, o acesso ao capital financeiro) têm um efeito significativo positivo em ambas as medidas dependentes. A escassez de mão-de-obra também tem um efeito significativo negativo em ambas as variáveis dependentes, enquanto a capacidade de operação não mostra um efeito significativo nas duas medidas dependentes.

Além do mais, foi realizada uma análise com as palavras “*marketing capabilities*” e “*firm performance*” (ambos entre aspas) constantes no resumo, com a delimitação de apenas “artigos” e em ordem cronológica decrescente. Os resultados, conforme a Lei de Zipf, foram 54 documentos. Conforme verificado na Figura 2, há um crescimento a partir de 2009 sobre esses dois assuntos.

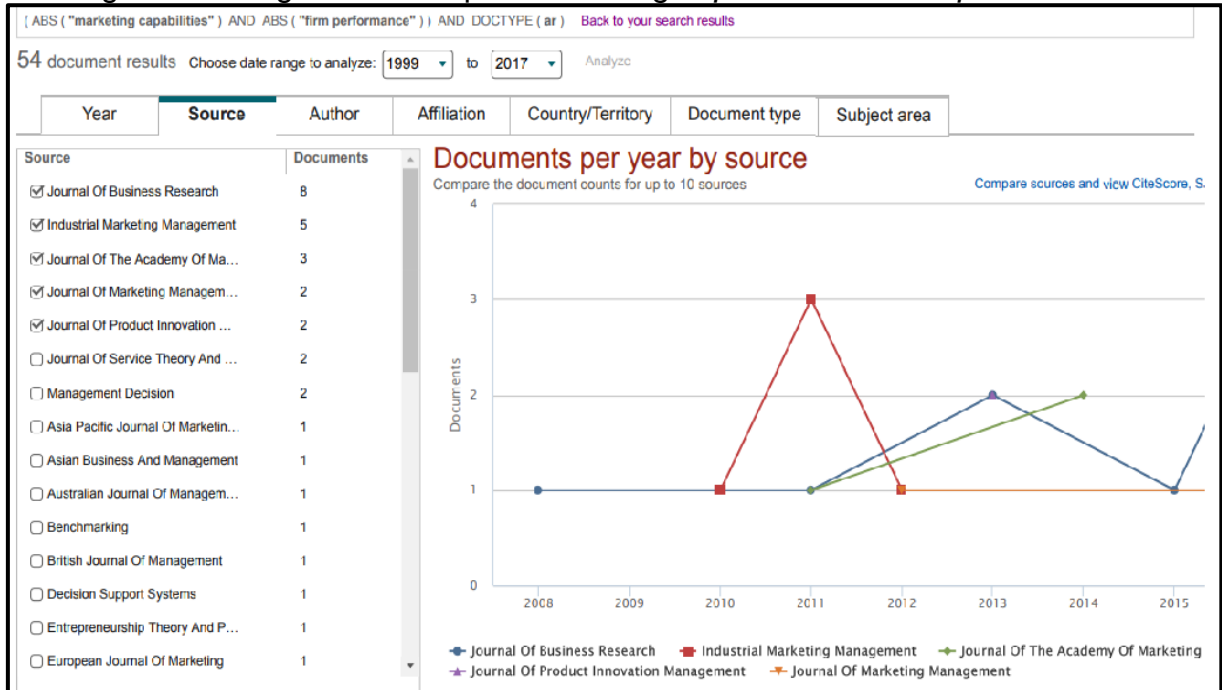
Figura 2 – Artigos x ano por “*marketing capabilities*” e “*firm performance*”



Fonte: Scopus (2017).

A partir da Lei de Bradford (1949) foi possível perceber os periódicos e revistas que publicam sobre o tema. Como mostra a Figura 3, a que mais publicou com essas palavras-chave foi a revista de fator de impacto 133, *Journal of Business Research* com oito publicações, seguida da revista *Industrial Marketing Management* (fator de impacto 100) com cinco publicações e *Journal of the Academy of Marketing Science* (fator de impacto 131) com três publicações.

Figura 3 – Artigos x revista por “marketing capabilities” e “firm performance”

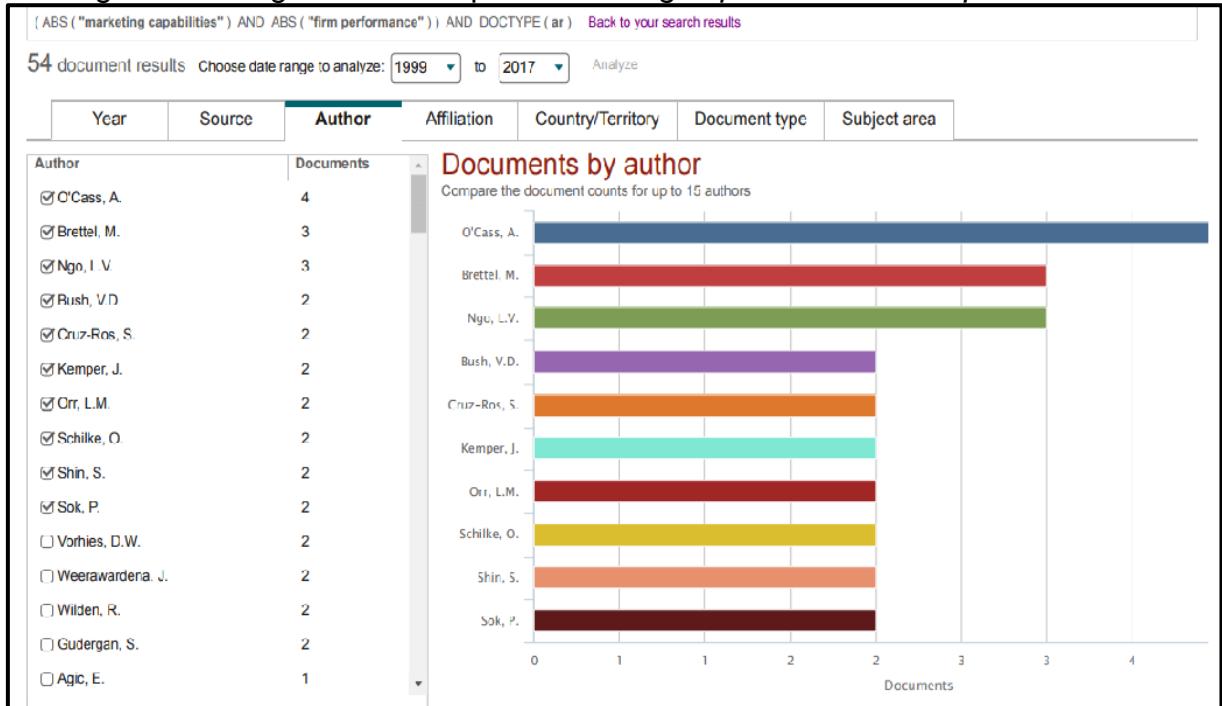


Fonte: Scopus (2017).

Para investigar quais os autores que pesquisaram sobre as capacidades de marketing e o desempenho, foram realizadas duas buscas diferentes. A primeira, com a intenção de verificar quais os autores que mais estudaram sobre essa relação, através da Lei de Lotka (1926). A segunda buscou identificar quais os estudos foram mais relevantes para a comunidade acadêmica, através das citações.

A partir do resultado da bibliometria dos 54 artigos, a primeira busca, através da Lei de Lotka (1926), mostrou que os autores que mais produziram foram O’Cass com quatro artigos, acompanhado dos autores Brettel e Ngo, com três artigos cada. Juntos, os autores mencionados representam 18,5% da produção científica deste termo a partir da bibliometria realizada. A Figura 4 mostra o resultado apontado pela base de dados.

Figura 4 – Artigos x autores por “marketing capabilities” e “firm performance”



Fonte: Scopus (2017).

A segunda parte da busca, para identificar a importância dos autores e suas obras, mostrou que os autores divergem dos encontrados na primeira busca. Fez-se a busca classificando-os em ordem decrescente de citação, conforme apresentado na Tabela 1. Em função da relevância das obras, fez-se uma breve explanação sobre cada artigo a fim de mostrar o que os autores encontraram em suas pesquisas.

Tabela 1 – Autores mais citados por “marketing capabilities” e “firm performance”

1	DUTTA, S.; NARASIMHAN, O.; RAJIV, S. Success in high-technology markets: Is marketing capability critical? <b>Marketing Science</b> , v. 18, n. 4, p. 547-568, 1999.	266 citações
2	MOORMAN, C.; SLOTEGRAAF, R.J. The contingency value of complementary capabilities in product development. <b>Journal of Marketing Research</b> , v. 36, p. 2, p. 239-257, 1999.	215 citações
3	HSU, L. C.; WANG, C. H. Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. <b>British Journal of Management</b> , v. 23, n. 2, p. 179-205, 2012.	63 citações
4	ANDERSÉN, J. Strategic resources and firm performance. <b>Management Decision</b> , v. 49, n. 1, p. 87-98, 2011.	59 citações
5	VORHIES, D.W.; ORR, L.M.; BUSH, V.D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. <b>Journal of the Academy of Marketing Science</b> , v. 39, n. 5, p. 736-756, 2011.	58 citações

Fonte: elaborada pela autora (2017).

No estudo de Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999), os autores sugeriram que uma orientação superior do mercado deve se refletir em uma maior capacidade de marketing. Destacam a importância do marketing e do planejamento e desenvolvimento (P&D) e sua coordenação como importantes determinantes do desenvolvimento e sucesso de novos produtos. Entre os resultados, os autores elencam que: uma base sólida de tecnologias inovadoras aumenta as vendas de uma empresa influenciando favoravelmente as expectativas dos consumidores sobre os benefícios de externalidade associados ao seu produto; a capacidade de marketing tem seu maior impacto no produto inovador (ajustado pela qualidade) para empresas que possuem uma base tecnológica forte, ou seja, as empresas com uma forte base de P&D são as que têm mais ganho com uma forte capacidade de marketing; a capacidade de marketing influencia fortemente a amplitude da aplicabilidade das inovações, ou seja, a capacidade de marketing de uma empresa melhora sua capacidade de gerar inovação.

O artigo de Moorman e Slotegraaf (1999) descreve a relação entre o marketing e as capacidades tecnológicas e os resultados de desenvolvimento de produtos de uma organização. Os autores verificaram que o impacto das capacidades nos resultados do desenvolvimento de produtos depende da presença de informações do ambiente externo, o que estimula as empresas a competir de determinadas formas. Outro ponto identificado no estudo foram duas capacidades principais que devem estar presentes nas empresas: capacidades de marketing e capacidades tecnológicas para o desenvolvimento efetivo de produtos. Ao abordar estas duas questões teóricas, no entanto, parte da pesquisa depende das percepções dos gerentes sobre as capacidades e os resultados das empresas, levando questões sobre variância de métodos comuns e outros vieses de métodos.

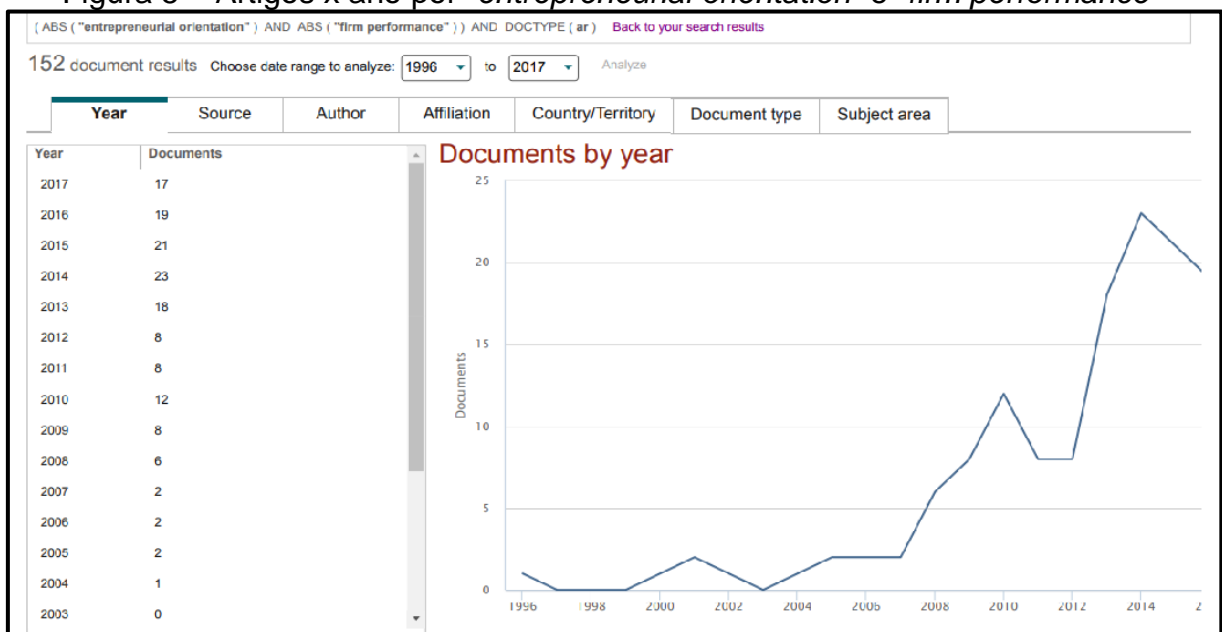
Os autores Hsu e Wang (2012) examinaram e testaram um modelo teórico que explica como a capacidade dinâmica medeia o impacto do capital intelectual sobre o desempenho. Os resultados sugeriram que o efeito do capital estrutural sobre o desempenho é completamente mediado pela capacidade dinâmica. Além disso, os resultados mostraram que a capacidade dinâmica não medeia completamente os respectivos efeitos do capital humano e do capital relacional no desempenho, mas o faz apenas parcialmente.

No estudo de Andersén (2011), o objetivo foi ilustrar a relação complexa entre um recurso estratégico e o desempenho da empresa, fornecendo uma visão geral de diferentes fatores que podem influenciar esse relacionamento. Verificou-se que cinco critérios devem ser cumpridos para obter recursos para gerar desempenho superior. São eles: recursos existentes, capacidade de gerenciamento, capacidade de marketing, sede própria da empresa e desvantagens não competitivas.

A pesquisa de Vorhies, Orr e Bush (2011) investigou a existência dos processos adaptativos e concluiu que as empresas não podem fazer as duas em níveis elevados sem arriscar um impacto negativo nas capacidades de marketing focadas no cliente. Este estudo demonstrou formas de como melhorar as duas capacidades de marketing focadas no cliente – gerenciamento de marca e gerenciamento de relacionamento com clientes – impactando no desempenho financeiro.

Por fim, na bibliometria realizada para os construtos orientação empreendedora e desempenho da empresa, foi buscado na base Scopus as palavras “*entrepreneurial orientation*” e “*firm performance*” (ambos entre aspas) contidas no resumo, com a delimitação de apenas “artigos” e em ordem cronológica decrescente. A Lei de Zipf (1949) aplicada resultou em 152 documentos. Conforme verificado na Figura 5, há um crescimento a partir de 2010 sobre esses dois temas.

Figura 5 – Artigos x ano por “*entrepreneurial orientation*” e “*firm performance*”



Fonte: Scopus (2017).

A partir Lei de Bradford (1949), foi possível perceber que as revistas que mais publicaram esses temas foram *Entrepreneurship: Theory and Practice* (fator 96) e *International Entrepreneurship and Management Journal* (fator 31), com cinco artigos cada. Na sequência, aparecem as revistas *Asian Social Science* (fator 15), *International Journal of Entrepreneurship and Small Business* (fator 19), *Journal of Business Venturing* (fator 131), *Journal of Small Business and Enterprise Development* (fator 36) e *Journal of Small Business Management* (fator 79) com quatro publicações cada, verificado na Figura 6.

Figura 6 – Artigos x revistas por “entrepreneurial orientation” e “firm performance”

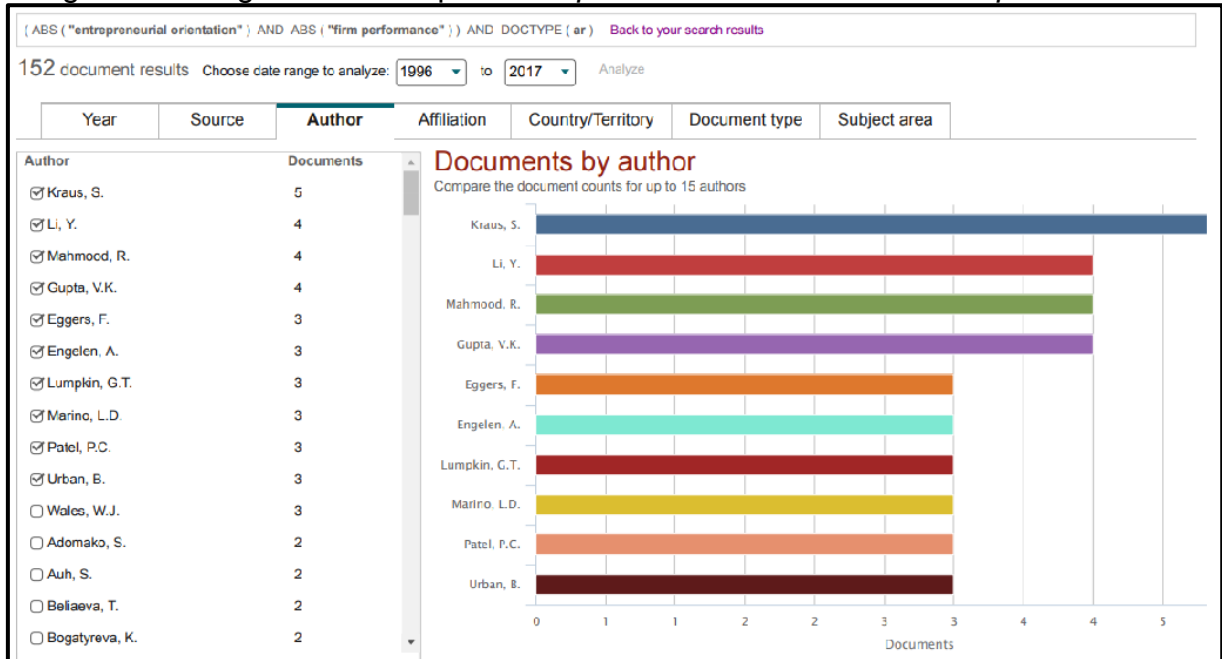


Fonte: Scopus (2017).

Da mesma forma que os autores foram pesquisados anteriormente, a presente investigação busca encontrar os autores que mais publicaram sobre essa relação e quais os mais referenciados. Quando realizada a pesquisa pelos autores que mais publicaram, conforme a Lei de Lotka, a lista inicia com Kraus com cinco artigos, seguido por Li, Mahmood e Gupta com quatro artigos cada. Os autores representam 11% da produção científica sobre os temas citados e estão evidenciados na Figura 7.



Figura 7 – Artigos x autores por “entrepreneurial orientation” e “firm performance”



Fonte: Scopus (2017).

Em contrapartida, quando analisado os autores mais citados, a lista muda, conforme apresentado na Tabela 2. Na lista, destacam-se os autores Lumpkin e Dess com 2.543 citações com a obra “*Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance*” e 744 citações com o artigo “*Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle*”.

Tabela 2 – Autores mais citados por “entrepreneurial orientation” e “firm performance”

1	LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. <b>Academy of Management Review</b> , v. 21, n. 1, p. 135-17, 1996.	2543 citações
2	LEE, C.; LEE, K.; PENNING, J.M. Internal capabilities, external networks, and performance: A study on technology-based ventures. <b>Strategic Management Journal</b> , v. 22, n. 6-7, p. 615-640, 2001.	752 citações
3	LUMPKIN, G.T.; DESS, G.G. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. <b>Journal of Business Venturing</b> , v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.	744 citações
4	WIKLUND, J.; SHEPHERD, D. Entrepreneurial orientation and small business performance: A configurational approach. <b>Journal of Business Venturing</b> , v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.	689 citações
5	ZHOU, K.Z.; YIM, C.K.; TSE, D.K. The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. <b>Journal of Marketing</b> , v. 69, n. 2, p. 42-6, 2005.	544 citações

Fonte: elaborada pela autora (2017).

A obra de Lumpkin e Dess (1996) estabelece cinco dimensões da orientação empreendedora: inovação, assunção de riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia. As três primeiras dimensões foram exploradas pelos autores Covin e Slevin (1989), enquanto as duas restantes são estudadas por Lumpkin e Dess (1996). A agressividade competitiva captura a ideia de “vencer concorrentes ao soco”, sugerido pela definição de Miller (1983). Refere-se ao tipo de intensidade e observação direta que novos participantes desempenham ao competir com os rivais existentes do segmento. Já autonomia é uma tendência para a ação independente realizada pelos líderes, equipes independentes ou indivíduos criativos que estão desvinculados de restrições organizacionais para levar ao novo mercado. Em contraponto, as camadas de burocracia e tradição organizacional raramente contribuem para as atividades de novos mercados em empresas existentes, pois empresas empreendedoras devem ter intenção de levar adiante as ações específicas necessárias para lançar novos empreendimentos.

Os autores Lee, Lee e Pennings (2001) examinaram a influência das capacidades internas (operacionalizadas pela orientação empresarial, capacidades tecnológicas e recursos financeiros investidos durante o período de desenvolvimento) e das redes externas (capturadas por vínculos de parceria e baseados em patrocínios) sobre o desempenho da empresa usando dados de 137 empresas tecnológicas de *start-ups* coreanas. Os resultados mostraram que os três indicadores de capacidades internas são preditores importantes do desempenho de uma *start-up*. Entre as redes externas, apenas os vínculos com as empresas de capital de risco preveem o desempenho de uma *start-up*. Os vínculos baseados no patrocínio não têm efeitos individuais no desempenho, mas a vinculação com as instituições financeiras tem um efeito multiplicativo com as capacidades tecnológicas e os recursos financeiros investidos no desempenho de uma empresa.

O artigo de Lumpkin e Dess (2001) explora as dimensões de proatividade e agressividade competitiva, pertencentes a OE, como elas estão relacionadas ao desempenho e como sua função difere nos ambientes nos quais as empresas apresentam essas abordagens para a elaboração de estratégias. Foi realizado um estudo de campo com 124 executivos de 94 empresas. Nas análises, a proatividade e a agressividade competitiva surgiram como dois fatores distintos, indicando que esses dois modos de fazer estratégias foram percebidos de forma diferente pelos

executivos no estudo. Os testes descobriram que a proatividade estava positivamente relacionada ao desempenho, mas a agressividade competitiva tendia a ser mal associada ao desempenho. O desempenho das empresas nos estágios iniciais do desenvolvimento da indústria foi mais forte quando a elaboração da estratégia foi orientada proativamente. Em contrapartida, um estado de espírito competitivo e agressivo foi útil para as empresas em estágios mais maduros no desenvolvimento da indústria. Essas descobertas foram apoiadas por outros testes do ambiente empresarial: em ambientes dinâmicos, caracterizados por mudanças rápidas e incerteza, as empresas proativas apresentaram maior desempenho em relação às empresas agressivas em termos competitivos; em ambientes hostis, onde a concorrência é intensa e os recursos são restritos, as empresas competitivas e agressivas tiveram desempenho mais forte.

Na pesquisa de Wiklund e Shepherd (2005), os autores investigaram a OE das pequenas empresas e descobriram que somente uma análise de efeitos principais fornece uma imagem incompleta do desempenho. O acesso ao capital e o dinamismo do meio ambiente são importantes para as pequenas empresas, e acharam que a abordagem de configuração explica a variação no desempenho além do modelo de contingência (interação bidirecional) e um modelo de efeitos principais, quando combinado com OE (um modelo de interação de três vias).

Finalizando, os autores Zhou, Yim e Tse (2005) criaram e testaram empiricamente um modelo que vincula diferentes tipos de orientações estratégicas e forças do mercado, através do aprendizado organizacional, inovações revolucionárias e desempenho da empresa. Os resultados mostraram que uma orientação ao mercado facilita inovações que utilizam tecnologia avançada e oferecem maiores benefícios para os clientes principais (inovações baseadas em tecnologia), mas inibem inovações que visam os segmentos do mercado emergente (inovações baseadas no mercado). Uma orientação tecnológica é benéfica para as inovações baseadas em tecnologia, mas não tem impacto nas inovações baseadas no mercado, e a OE facilita ambos os tipos de avanços. As diferentes forças do mercado (incerteza da demanda, turbulência tecnológica e intensidade competitiva) exercem influência significativa nas inovações baseadas em tecnologia e no mercado, e esses dois tipos de inovações afetam o desempenho da empresa de forma diferente. Os resultados têm implicações significativas para estratégias das empresas para facilitar as

inovações de produtos e alcançar vantagens competitivas (ZHOU; YIM; TSE, 2005).

Finalizando, a relevância deste estudo se dá pela ausência de teses e dissertações brasileiras sobre os três construtos abordados, além de existir apenas dois artigos de 2017, conforme visto anteriormente. Vale destacar o aumento das publicações a respeito dos temas investigados, indicando a necessidade de novas respostas e aprofundamento nas pesquisas futuras.

#### 1.4 JUSTIFICATIVA DO OBJETO DE ESTUDO

A sobrevivência em ambientes dinâmicos, como os que dominam a maioria dos atuais mercados, depende da capacidade da empresa para lidar com a crescente complexidade de rápidas mudanças (BROWN; EISENHARDT, 1995). Novas práticas de marketing podem exercer um papel fundamental no desempenho das empresas, como objetivar novos mercados ou segmentos de mercado e desenvolver novos meios de promover seus produtos (MANUAL DE OSLO, 2005). De encontro com esse pensamento, os varejistas procuram identificar quem são seus clientes, suas expectativas, o grau de satisfação dos consumidores com relação ao varejista e seus concorrentes, as fontes de insatisfação, e como melhorá-las, para buscar vantagem competitiva (DAY; WEITZ; WENSLEY, 1990).

Atualmente, o comércio representa 11% do PIB nacional, conforme as Contas Nacionais Trimestrais divulgadas pelo IBGE no terceiro trimestre de 2016. Dentro desse cenário de recessão, o PIB brasileiro acumulado até o terceiro trimestre de 2016 caiu 4% e o gaúcho caiu 3,5% (IBGE, 2016). O comércio vem acumulando queda nas vendas por dois anos consecutivos. Em 2016, o varejo brasileiro e gaúcho caiu 9,2% e 10,4%, respectivamente, em relação ao ano de 2015, conforme dados da Federação do Comércio do Rio Grande do Sul – FECOMÉRCIO – RS (2016). Na cidade de Caxias do Sul (delimitação deste estudo), o comércio acumula queda de 2,79% no período de julho a junho de 2017 (CDL, 2016).

##### 1.4.1 Varejo

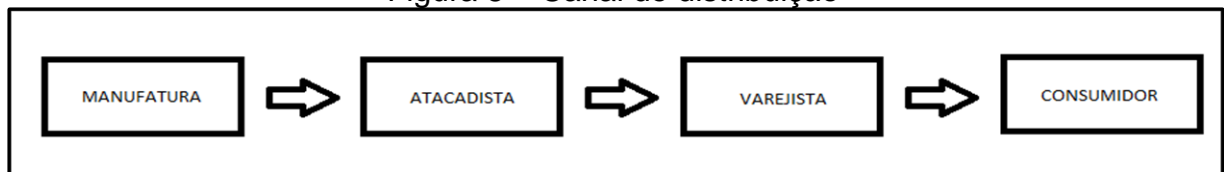
Para Levy e Weitz (2000), o varejo é um conjunto de atividades empresariais que acrescenta valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso

pessoal e familiar. Entretanto, os autores ressaltam que o varejo não envolve apenas a venda de produtos em loja, mas também a venda de serviços.

Parente (2000) descreve que o varejo são as atividades que compõem o processo de venda de produtos ou serviços para satisfazer as necessidades dos consumidores finais e nomeia o varejista como qualquer organização que cuja atividade principal é o varejo.

Por isso, o varejista é o último negociante do canal de distribuição que une o fabricante ao consumidor (LEVY; WEITZ, 2000). Os fabricantes produzem as mercadorias que são vendidas para atacadistas e varejistas. Os atacadistas compram esses produtos para revender aos varejistas, enquanto os varejistas revendem os produtos aos consumidores (Figura 8).

Figura 8 – Canal de distribuição



Fonte: Levy e Weitz (2000).

Corroborando com Levy e Weitz (2000), Mattar (2011) menciona que o varejo é o último estágio do canal de distribuição, possibilitando-o um estreito contato com seus consumidores ou adquirentes do produto ou serviço. Dessa forma, o varejista deve procurar o equilíbrio entre atender às necessidades dos consumidores, e ao mesmo tempo, os resultados requeridos pela empresa. Dentro desse contexto, os fabricantes detêm maior controle sobre o marketing de seus produtos para praticar essa filosofia do que o comércio varejista, pois esse trabalha com um portfólio formado por centenas de produtos de seus fornecedores, atribuindo a eles encontrar o melhor portfólio para o seu consumidor-alvo (MATTAR, 2011).

Segundo estudos do BNDES (1997), a intensa concorrência no comércio varejista, tanto a nível mundial quanto nacional, tem levado a redefinições de cada tipo de loja ou serviço oferecido, especificando seu nicho de atuação. Isso gera formatos diferentes de atuação, não possibilitando identificar um formato ideal de varejo, sendo realmente importante a busca pela eficiência no negócio escolhido. Esses novos formatos vêm reduzindo o ciclo de vida das empresas tradicionais que

necessitam ceder espaço para o desenvolvimento de novos modelos (PARENTE, 2000).

As bases alternativas para a classificação de estabelecimentos varejistas descritas por Beckman, Davidson e Talasyck (1973) são:

- a) por propriedade de estabelecimento: lojas independentes, lojas em cadeia ou filiais, lojas de propriedade de fabricantes, cooperativas de consumidores, estabelecimentos de propriedade de fazendeiros, lojas de propriedade da empresa industrial, lojas operadas pelo governo (telefônicas, correios) e lojas de utilidade pública;
- b) por tipo de negócio (mercadoria negociada): lojas gerais (lojas de departamentos, lojas gerais, lojas de variedade), lojas de uma única linha de mercadorias (móveis, confecções) e lojas especializadas (carnes, tapetes);
- c) por tamanho do estabelecimento: por número de empregados e por volume de vendas anuais;
- d) pelo grau de integração vertical: não integrada (funções varejistas somente), integrada com funções atacadistas e integradas com fabricação ou outra forma de criação de utilidades;
- e) tipo de relação com outras organizações: não afiliada, voluntariamente afiliada com outros varejistas (cadeia formada por atacadistas, cadeia formada por varejistas independentes, franquias);
- f) por método de contato de consumidor: lojista, marketing direto (venda por catálogo, anúncios regulares em mídias, afiliações em clubes de compra) e contatos diretos com os consumidores (porta em porta, entregas regulares nos locais);
- g) por tipo de localização: urbana (comércio central, distrito comercial secundário, localização de bairro, *shopping centers*, mercado público), cidade pequena (centro e bairros), lojas rurais e *stands* à beira de estrada;
- h) por tipo de serviços prestados: serviços completos, serviços limitados e autosserviço;
- i) forma legal de organização: individual, sociedade, empresa de capital limitado, sociedades anônimas e tipos especiais de organizações;
- j) por organização administrativa ou técnica operacional: indiferenciada e

departamentalizada.

O modelo de classificações do comércio varejista utilizado por Parente (2000) é o adotado pelos autores Berman e Evans (1998) e Levy e Weitz (2000), que divide o varejo em:

- a) classificação de acordo com a propriedade: independentes, redes franquias, departamentos alugados e sistemas verticais de marketing;
- b) instituições com lojas: alimentícias, não alimentícias e de serviços; e
- c) instituições sem lojas: marketing direto, vendas diretas, máquinas de venda e varejo virtual.

A classificação do comércio adotado pelo IBGE dentro da Pesquisa Anual do Comércio (PAC) de 2014 se dá da seguinte forma:

- a) comércio por atacado;
- b) comércio varejista;
- c) comércio de veículos automotores, peças e motocicletas.

Vale destacar que o comércio está inserido dentro do setor de serviços, que é composto, além do comércio, por: alojamento (hotelarias), alimentação (restaurantes), transportes, telecomunicações, intermediação financeira, seguros e previdência privada, atividades imobiliárias, serviços de informática, administração pública, pesquisa e desenvolvimento, educação, saúde e serviços sociais, serviços pessoais e domésticos.

A PAC apresenta informações com base no nível de quatro dígitos de CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas) e registra informações das principais mercadorias comercializadas. Assim foi possível construir uma estrutura por código CNAE de comércio relacionando os principais produtos comercializados.

“Define-se como empresa comercial aquela cuja receita bruta provenha, predominantemente, da atividade comercial, entendida como compra para revenda, sem transformação significativa, de bens novos e usados” (PAC, 2014). Também foram excluídos do âmbito da PAC, os seguintes segmentos: serviços de manutenção e reparação de veículos automotores e motocicletas, e comércio ambulante e outros tipos de comércio varejista.

O BNDES utiliza a mesma classificação do IBGE para as publicações e análises do comércio, porém concentrou-se principalmente dos segmentos do varejo e para o setor do turismo, incluindo-se nesse último, além da hotelaria, os parques

temáticos, marinas, centros de convenções (BNDES, 2002). O BNDES divide o comércio varejista em:

- a) combustíveis/GLP;
- b) hipermercados/supermercados;
- c) lojas de departamento, eletrodomésticos e móveis;
- d) material de construção;
- e) produtos alimentícios, armazéns e mercearias;
- f) produtos farmacêuticos;
- g) tecidos e artigos de vestuário;
- h) outros.

Com a mesma base do IBGE, a Prefeitura Municipal de Caxias do Sul/RS também utiliza o CNAE principal para verificar a quantidade de estabelecimentos. Conforme informações da Prefeitura, a cidade possui 2.618 lojas com o perfil de comércio varejista de vestuário (NODARI, 2017).

#### 1.4.2 Varejo no Brasil

O varejo brasileiro empregou, em 2015, 4,5 milhões de pessoas e possuía 1,7 milhão de estabelecimentos, não incluindo os gêneros alimentícios, conforme dados do Fecomércio – RS (2017). Sua participação no PIB nacional foi de 6,4% e a participação na arrecadação federal (não incluindo despesas previdenciárias) foi de 6,3%, dados de 2016, incluindo os gêneros alimentícios. A representação do comércio na economia brasileira está representada na Figura 9.

Figura 9 – Dados gerais do varejo brasileiro

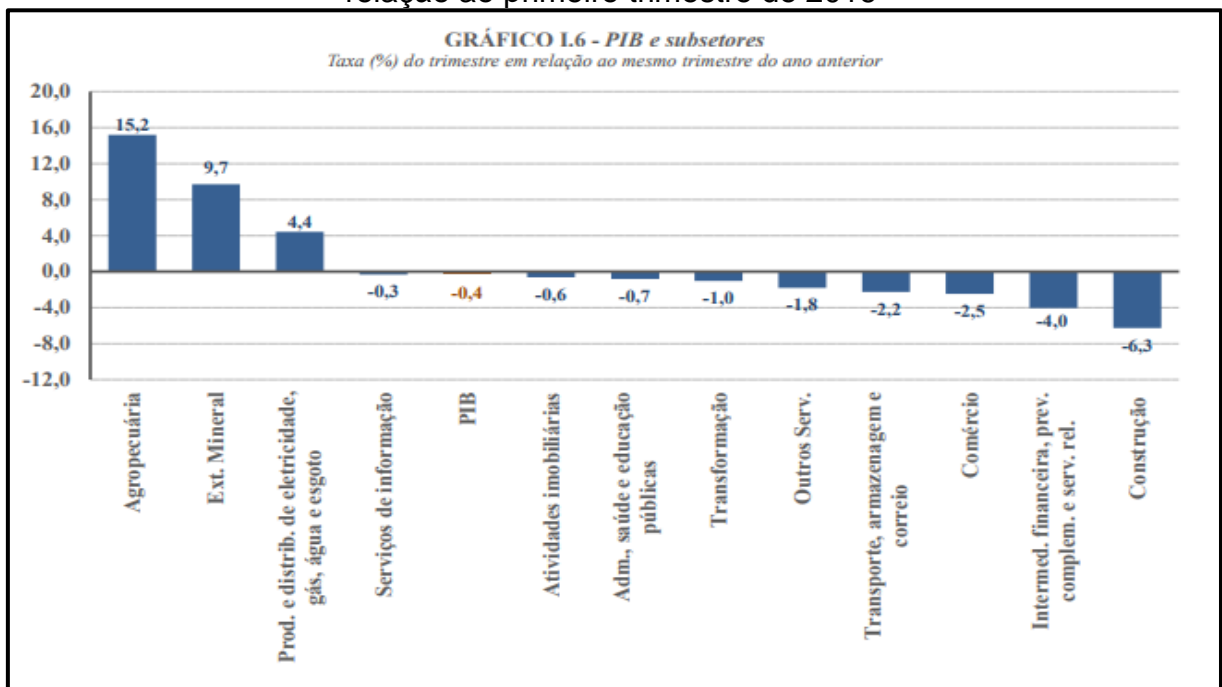


Fonte: FECOMÉRCIO – RS (2017).



Conforme publicação das Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2017), o PIB nacional apresentou queda 0,4%, quando comparado ao primeiro trimestre de 2017 em relação ao mesmo trimestre do ano anterior. Assim, o PIB possuiu resultado negativo por 12 vezes consecutivas nesta base de comparação. Acompanhando essa queda, o comércio obteve resultado negativo de 2,5%, ressaltado na Figura 10.

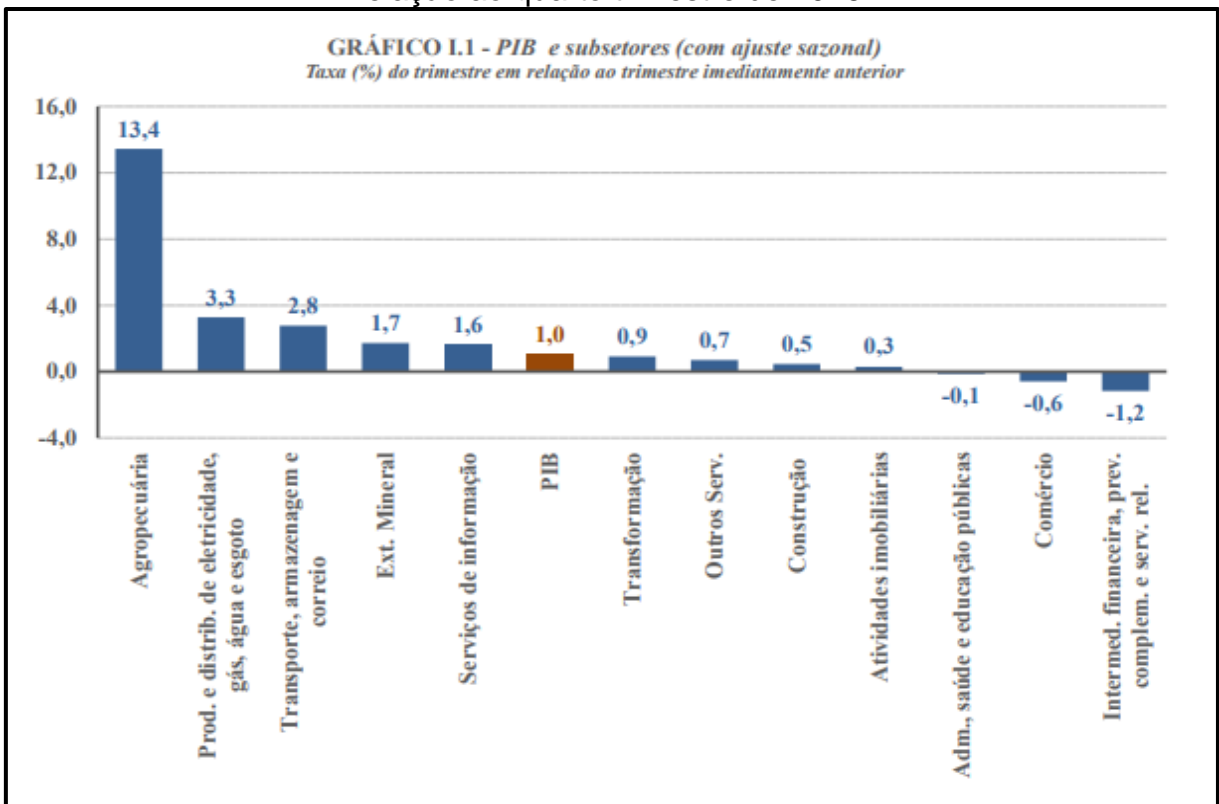
Figura 10 – Gráfico PIB x subsetores: taxa (%) do primeiro trimestre de 2017 em relação ao primeiro trimestre de 2016



Fonte: IBGE (2017).

Analisando o comportamento do PIB do primeiro trimestre de 2017, o resultado foi um crescimento de 1,0% na comparação ao trimestre imediatamente anterior, levando-se em consideração a série com ajuste sazonal, conforme as Contas Nacionais Trimestrais do IBGE (2017). O resultado positivo ocorre pela primeira vez após oito trimestres de queda nesta base de comparação. Em oposição ao PIB nacional, o comércio apresentou queda de 0,6%, como pode ser visto na Figura 11, tornando-se um dos três subsetores que ainda não alcançou uma recuperação quando comparado aos demais.

Figura 11 – Gráfico PIB x subsetores: taxa (%) do primeiro trimestre de 2017 em relação ao quarto trimestre de 2016

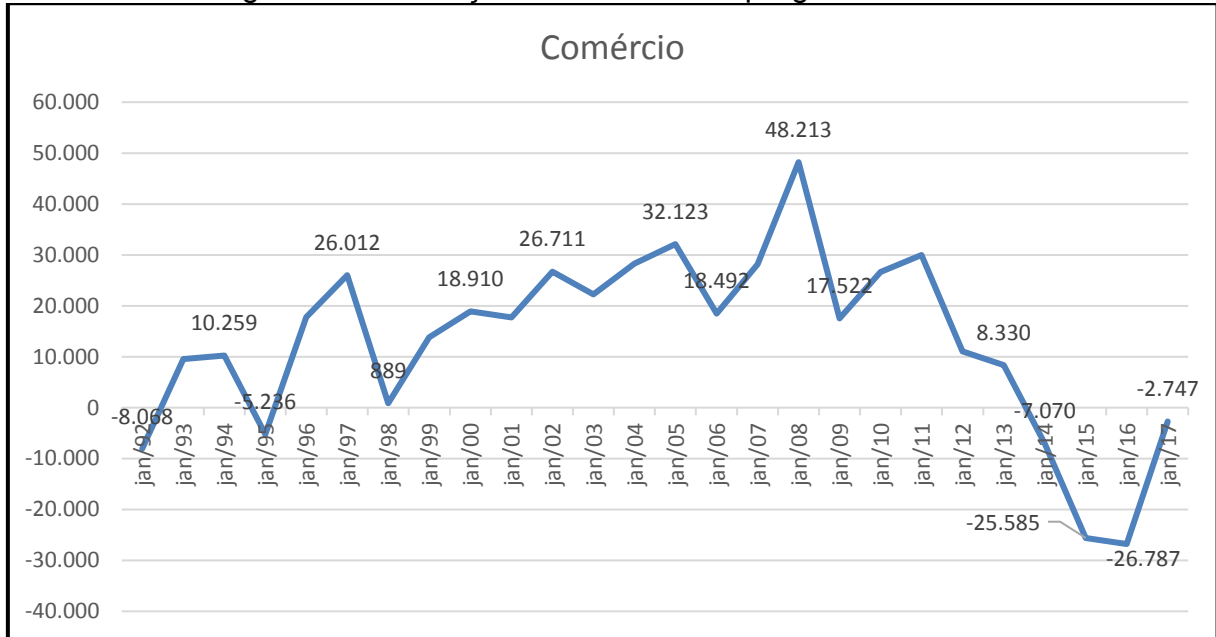


Fonte: IBGE (2017).

Em paralelo, o saldo de postos de trabalho no varejo apresentou queda igualmente ao PIB. Conforme dados do CAGED (2017), em junho desse ano, o comércio alcançou uma queda de 2.747 postos de trabalho, o que implicou negativamente 0,03%. Esse decréscimo ocorreu principalmente no setor varejista, com 2.172 postos, 79% do comércio total, contra 21% do setor atacadista.

Mesmo em queda, o comércio demonstra reação, como pode ser observado na Figura 12. Em 2015, o saldo dos postos de trabalho ficou negativo 25.585 e, em 2016, o comércio alcançou um saldo negativo de 26.787 postos de trabalho. No entanto, embora ainda esteja negativo, esse saldo apresentou uma recuperação em 2017.

Figura 12 – Evolução do saldo de emprego no comércio



Fonte: CAGED (2017).

O desempenho nas vendas do comércio varejista brasileiro apresentou queda, em maio de 2017, de 0,1% e acumulado dos últimos 12 meses de 3,6%. O setor de vestuário teve uma queda mais acentuada de 7,8% e acumulado dos últimos 12 meses de -4,3%. Todavia, quando analisado os meses de março, abril e maio de 2017 em relação ao ano anterior, percebe-se um aumento de 11,6%, 10,8% e 5%, respectivamente. Essas informações podem ser vistas na Figura 13.

Analisando a recuperação do PIB acima mencionado, com a reação do saldo de postos de trabalho e a diminuição da venda geral do comércio, sugere-se o início de uma recuperação na economia brasileira. Essa recuperação percebida no cenário nacional também é identificada nos âmbitos estaduais e municipais, como serão expostas nas subseções seguintes.

Figura 13 – Indicadores do volume de vendas do comércio varejista brasileiro (maio/2017)

TABELA 1 BRASIL - INDICADORES DO VOLUME DE VENDAS DO COMÉRCIO VAREJISTA E COMÉRCIO VAREJISTA AMPLIADO, SEGUNDO GRUPOS DE ATIVIDADES: PMC - Maio 2017								
ATIVIDADES	MÊS/MÊS ANTERIOR (1)			MÊS/IGUAL MÊS DO ANO ANTERIOR			ACUMULADO	
	Taxa de Variação (%)			Taxa de Variação (%)			Taxa de Variação (%)	
	MAR	ABR	MAI	MAR	ABR	MAI	NO ANO	12 MESES
<b>COMÉRCIO VAREJISTA (2)</b>	-1,2	0,9	-0,1	-3,2	1,7	2,4	-0,8	-3,6
1 - Combustíveis e lubrificantes	1,1	-0,7	0,6	-2,2	-4,2	-0,9	-4,3	-7,0
2 - Hiper, supermercados, prods. alimentícios, bebidas e fumo	-4,5	1,2	1,4	-7,0	3,0	0,0	-0,9	-2,0
2.1 - Super e hipermercados	-5,4	2,1	1,1	-8,0	3,5	0,1	-0,8	-1,9
3 - Tecidos, vest. e calçados	-0,9	4,6	-7,8	11,6	10,8	5,0	6,0	-4,3
4 - Móveis e eletrodomésticos	6,2	-2,3	1,2	10,5	-0,1	13,8	4,6	-4,7
4.1 - Móveis	-	-	-	-13,6	-5,0	2,0	-15,1	-13,1
4.2 - Eletrodomésticos	-	-	-	8,5	0,1	17,0	3,8	-4,7
5 - Artigos farmacêuticos, med., ortop. e de perfumaria	-0,6	-0,2	0,9	-1,7	-2,9	3,8	-1,6	-3,0
6 - Livros, jornais, rev. e papelaria	5,3	-5,1	-4,5	5,3	-3,4	-1,0	-4,3	-10,5
7 - Equip. e mat. para escritório, informática e comunicação	2,5	9,5	-2,8	-12,3	4,4	8,8	-4,6	-7,6
8 - Outros arts. de uso pessoal e doméstico	1,6	0,1	-0,1	-5,3	3,4	2,6	-2,0	-5,2
<b>COMÉRCIO VAREJISTA AMPLIADO (3)</b>	-0,8	1,2	-0,7	-1,9	-0,5	4,5	-0,6	-5,2
9 - Veículos e motos, partes e peças	0,6	-0,1	1,2	-5,1	-12,1	4,5	-6,2	-11,2
10- Material de construção	3,3	-2,0	1,9	9,6	-1,4	9,3	4,2	-3,6

Fonte: IBGE, Diretoria de Pesquisas, Coordenação de Serviços e Comércio.  
(1) Séries com ajuste sazonal. (2) O indicador do comércio varejista é composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 8.  
(3) O indicador do comércio varejista ampliado é composto pelos resultados das atividades numeradas de 1 a 10

Fonte: IBGE (2017)

### 1.4.3 Varejo no Rio Grande do Sul e Caxias do Sul

O varejo gaúcho empregou, em 2015, 306,1 mil pessoas e possuía 139,7 mil estabelecimentos comerciais, não incluindo gêneros alimentícios (FECOMÉRCIO – RS, 2017). A participação no PIB do RS, em 2014, foi de 8,6% e a participação na arrecadação do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços), em 2016, foi de 8,4%, como mostra a Figura 14.

Figura 14 – Dados gerais do varejo do RS



Fonte: FECOMÉRCIO (2017).

Quando analisado o *ranking* brasileiro de postos de trabalho, o Rio Grande do Sul está na última posição, com saldo negativo de 9.513 postos, segundo dados do CAGED (2017), referente a junho desse ano. As contratações, demissões e saldo podem ser vistos na Tabela 3.

Tabela 3 – *Ranking* de empregos formais brasileiros (junho/2017)

(continua)

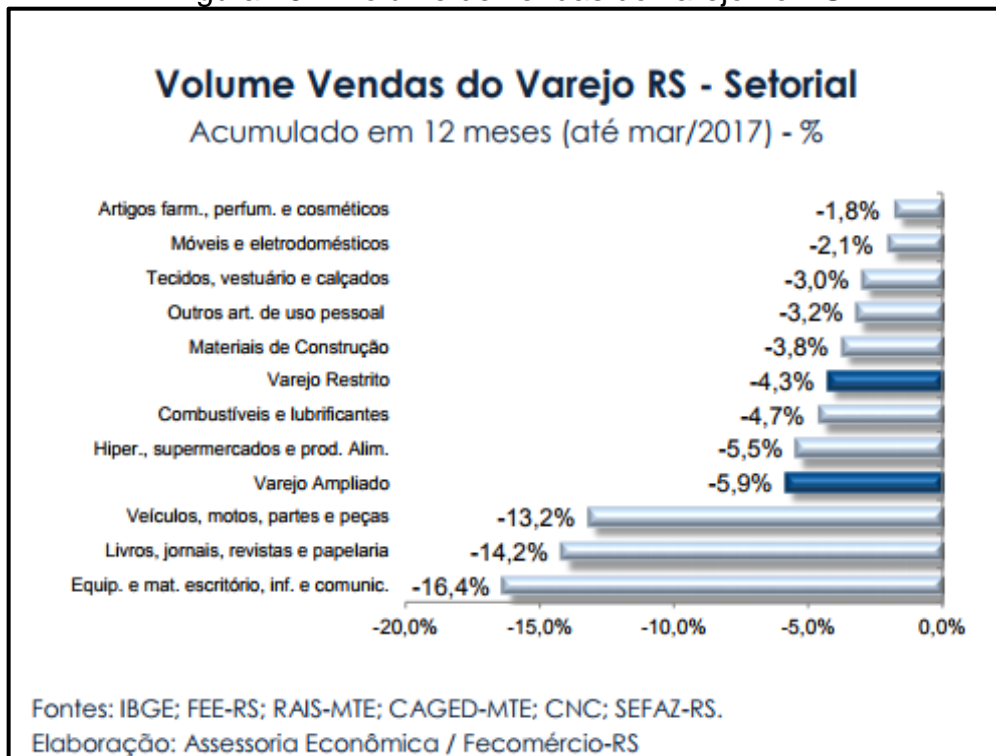
BRASIL - ADMITIDOS, DESLIGADOS E SALDO DE JUNHO DE 2017 - SEM AJUSTE POR UNIDADE DA FEDERAÇÃO					
RANKING	NÍVEL GEOGRÁFICO	ADMITIDOS	DESLIGADOS	SALDO	VARIAÇÃO RELATIVA (%)
	Brasil	1.181.930	1.172.109	9.821	0,03
1º	MINAS GERAIS	146.926	131.481	15.445	0,39
2º	MATO GROSSO	32.141	26.362	5.779	0,89
3º	GOIÁS	48.995	44.200	4.795	0,39
4º	PERNAMBUCO	30.600	27.874	2.726	0,22
5º	MARANHÃO	12.271	10.740	1.531	0,33
6º	SÃO PAULO	363.007	362.024	983	0,01
7º	PIAUI	8.500	7.788	712	0,25
8º	PARA	21.870	21.196	674	0,09
9º	SERGIPE	7.474	6.840	634	0,22
10º	TOCANTINS	5.695	5.215	480	0,28
11º	RIO GRANDE DO NORTE	11.944	11.491	453	0,11
12º	RONDÔNIA	8.231	7.804	427	0,18
13º	ACRE	2.120	1.869	251	0,30
14º	MATO GROSSO DO SUL	18.866	18.616	250	0,05
15º	PARAÍBA	8.751	8.513	238	0,06
16º	CEARÁ	31.217	31.084	133	0,01
17º	AMAPÁ	1.929	1.836	93	0,14
18º	RORAIMA	1.676	1.653	23	0,04

(conclusão)					
19º	AMAZONAS	9.415	9.516	-101	-0,03
20º	ALAGOAS	6.610	6.766	-156	-0,05
21º	BAHIA	43.359	44.649	-1.290	-0,08
22º	ESPÍRITO SANTO	24.359	25.825	-1.466	-0,20
23º	SANTA CATARINA	68.777	70.323	-1.546	-0,08
24º	DISTRITO FEDERAL	19.801	22.285	-2.484	-0,32
25º	PARANÁ	85.906	89.467	-3.561	-0,14
26º	RIO DE JANEIRO	88.013	93.702	-5.689	-0,17
<b>27º</b>	<b>RIO GRANDE DO SUL</b>	<b>73.477</b>	<b>82.990</b>	<b>-9.513</b>	<b>-0,37</b>

Fonte: CAGED (2017).

As diminuições dos postos continuaram em 2017, com decréscimo de 1.863 postos em junho desse ano (CAGED, 2017). Ao encontro dessa diminuição de contratações e aumento nas demissões, o volume de vendas até março de 2017, acumulou queda de 3% no segmento de vestuário, objeto de estudo desta pesquisa (FECOMÉRCIO – RS, 2017). Como pode ser analisado na Figura 15, nenhum segmento do varejo gaúcho obteve acréscimo nas vendas, evidenciando seu momento de recessão e corroborando as informações de sobre os postos de trabalho mencionado anteriormente.

Figura 15 – Volume de vendas do varejo no RS



Fonte: FECOMÉRCIO – RS (2017).



Quadro 3 – Desempenho de vendas no comércio de Caxias do Sul (junho/2017)

	Sobre Maio 2017 %	Sobre Junho 2016 %	Crescimento Real no ano sob ano anterior %	Crescimento Real acumulado 12 meses %
Informática e Telefonia	55,44	46,88	17,23	0,40
Automóveis, caminhões e Autopeças novos	(0,95)	34,21	15,98	6,22
Óticas, Joalherias e Relojoarias	(1,27)	(10,98)	4,27	(6,08)
Materiais de Construção	(2,67)	(6,71)	(13,36)	(20,44)
Materiais Elétricos	3,96	1,43	(2,32)	(7,54)
Eletrodomésticos, Móveis e Bazar	(5,67)	1,99	(0,33)	(13,00)
Implementos Agrícolas	27,17	11,57	9,77	26,30
<b>TOTAL DO RAMO DURO</b>	<b>8,25</b>	<b>21,30</b>	<b>9,92</b>	<b>4,20</b>
Vestuário, Calçados e Tecidos	5,35	8,80	7,07	4,67
Produtos Químicos	83,87	(6,05)	(53,94)	(54,59)
Farmácias	2,38	(3,90)	(5,12)	(2,50)
Livrarias, Papelarias e Brinquedos	2,51	0,38	(3,58)	(8,92)
<b>TOTAL DO RAMO MOLE</b>	<b>8,99</b>	<b>1,48</b>	<b>(13,90)</b>	<b>(19,35)</b>
<b>COMÉRCIO GERAL</b>	<b>8,40</b>	<b>16,55</b>	<b>2,92</b>	<b>(2,79)</b>

Fonte: adaptada de CDL Caxias do Sul (2017).

Quando analisado o histórico de vendas do varejo na cidade, percebe-se a diminuição mês a mês do percentual acumulado dos últimos 12 meses, indicando reação das vendas caxiense, evidenciada na Tabela 4. Os dados foram extraídos da CIC (Câmara da Indústria e Comércio) de Caxias do Sul.

Tabela 4 – Desempenho do comércio caxiense (%)

MÊS	MÊS ATUAL X ANTERIOR	MESMO MÊS X ANO ANTERIOR	ACUMULADO NO ANO	ACUMULADO 12 MESES
JUL/2016	0,2	-16,1	-14,4	-25,5
AGO/2016	11,9	-13,2	-5,4	-24,8
SET/2016	-5,8	-10,2	-10,8	-22,7
OUT/2016	3,4	-6,3	-7,7	-19,9
NOV/2016	4,1	1,0	-11,1	-15,1
DEZ/2016	6,9	-3,2	-11,1	-11,1
JAN/2017	-40,9	-24,9	-24,9	-12,1
FEV/2017	-6,9	-7,3	-0,4	-8,4
MAR/2017	6,3	-2,1	-1,0	-7,0
ABR/2017	-11,1	-2,1	-0,9	-5,8
MAI/2017	17,6	4,7	0,3	-4,9
JUN/2017	8,4	16,6	2,9	-2,8

Fonte: CIC Caxias do Sul (2017).

A seguir, é apresentada a seção 2, composta pelo referencial teórico. Nela, além de descritos os conceitos sobre capacidades de marketing (seção 2.1), CEM (subseção 2.1.1.), orientação empreendedora (seção 2.2) e desempenho da empresa (seção 2.3), são apresentadas as relações encontradas nas pesquisas (seções 2.4 e 2.5) e os moderadores (seção 2.6). Por fim, na seção 2.7, é apresentado o Modelo Teórico Proposto desta pesquisa.



## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para um melhor entendimento e acompanhamento da pesquisa, faz-se necessário apresentar os conceitos de capacidades especializadas de marketing (CEM), orientação empreendedora e desempenho. Para apresentar os conceitos das CEM, será abordado primeiramente o conceito de capacidades de marketing em ordem cronológica, pois são estudos que antevêm as CEM. Após a explanação de todos os construtos, serão apresentadas as relações entre esses construtos, bem como as hipóteses e modelo deste estudo.

### 2.1 CAPACIDADES DE MARKETING

Para introduzir os conceitos de capacidades de marketing, é preciso entender o que são capacidades e suas divisões. Existem pesquisas identificando as capacidades organizacionais como componentes-chave na capacidade das empresas para alcançar uma vantagem competitiva (PRAHALAD; HAMEL, 1990; BARNEY, 1991; DAY, 1994). Para Grant (1996), uma capacidade organizacional é uma habilidade empresarial de executar repetidamente uma tarefa produtiva que se propõe, direta ou indiretamente, com capacidade empresarial de geração de valor através da efetiva transformação de entradas em saídas. Essas capacidades podem vir através de integração do conhecimento e as habilidades através dos funcionários da empresa (GRANT, 1996).

Para Day (1994), as capacidades são oriundas das habilidades e conhecimentos presentes nos processos que permitem às organizações se diferenciarem de outras dentro do mercado em que atuam, possibilitando a uma vantagem competitiva. Essas habilidades são representadas por rotinas referentes a qualquer negócio (entrega de produto, desenvolvimento de produto ou serviço) e essas habilidades são denominadas capacidades, divididas em organizacional e marketing, e subdividas em: capacidades dinâmicas, capacidades adaptativas e capacidades de marketing. O que as diferenciam são o âmbito em que elas se encontram (DAY, 1994).

As capacidades de marketing são os processos de integração da empresa voltados em atender suas necessidades relacionadas ao marketing, permitindo com

que adicione valor aos seus produtos e serviços, adapte-se às condições de mercado, tire proveito do mercado através de oportunidades e responda às ameaças competitivas (DAY, 1994).

Os estudos sobre capacidade de marketing se iniciam com Lamont (1972), quando desenvolveu um dos primeiros modelos de desenvolvimento e gerenciamento de capacidades de marketing. Através de seus estudos, constatou que os empreendedores devem se preocupar em desenvolver suas capacidades de marketing, adequando-as ao seu mercado e ao crescimento do seu negócio. Essa conclusão emergiu quando identificou que o ponto frágil das empresas de tecnologia era o uso pouco efetivo da área de marketing, com pouco investimento financeiro, equipe exclusivamente técnica e múltiplas atividades de negócio – inibindo uma área de marketing estruturada (LAMONT, 1972). E como a venda técnica se inicia muito antes do envio de uma proposta para o cliente, é necessário que as equipe de vendas e técnica trabalhem em conjunto para atender às necessidades específicas de cada cliente e promover as soluções que estão buscando. A partir do crescimento da organização e o aumento das vendas, a organização altera seu direcionamento de técnico para o mercado (LAMONT, 1972). Assim, a organização começa a ter que desenvolver capacidades de marketing que apoiem esse crescimento.

Para McDaniel e Kolar (1987), McKee, Varadarajan e Pride (1989), Slater e Narver (1993), as capacidades de marketing ancoram os processos de apoio e execução da estratégia global da empresa. Um exemplo são as empresas com níveis mais elevados de desenvolvimento de produtos e implementação de capacidades de marketing, que alcançaram níveis mais elevados de desempenho do que as empresas sem esses recursos vitais.

Grant (1991) afirma que as capacidades de marketing se desenvolvem em resposta às ações estratégicas tomadas pela empresa, bem como no cotidiano empresarial usado para implementar as estratégias da empresa.

Contudo, a capacidade de marketing não é somente a posse de recursos de marketing: requer integração eficiente e conversão de recursos em um resultado de marketing desejado. Depende não apenas dos investimentos prévios de uma empresa, mas também de um investimento consistente e contínuo no sustento e na manutenção, o que o torna dependente desse caminho (BHARADWAJ; VARADARAJAN; FAHY, 1993).

Em 1993, Atuahene-Gima desenvolveu uma escala para medir as capacidades de marketing utilizando as variáveis: serviços ao cliente, atividades promocionais, qualidade da equipe de vendas, rede de distribuição, recursos para propaganda, pesquisa de mercado, habilidade de diferenciação de produtos e velocidade de introdução de novos produtos.

Day (1994) descreve que as capacidades de marketing são vistas como processos de apoio dos objetivos estratégicos da empresa. Desenvolver capacidades de marketing cria um conjunto de processos que permite com que uma organização atinja seus objetivos estratégicos e, portanto, alcance sua desejada posição estratégica. Nesse estudo, o autor afirma que capacidades de marketing podem ser compreendidas como sendo grupos complexos de habilidades e aprendizado coletivo, exercidas através de processos organizacionais, que assegura a melhor coordenação de atividades funcionais da organização.

Para Day (1994), as atividades realizadas pelas empresas interessadas em criar valor aos seus clientes como o desenvolvimento de capacidades em pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, gestão promocional, preço e distribuição, são vitais para permitir que uma organização entenda as necessidades dos consumidores. Além disso, faz com que ela desenvolva produtos e serviços para satisfazer essas necessidades a um preço que os consumidores aceitarão pagar, comunicando os benefícios das ofertas da empresa e entregando os bens ou serviços para o consumidor dentro do tempo acordado (DAY, 1994).

Essa aproximação com os consumidores ajuda a empresa a coletar informações sobre o mercado para agir em tempo hábil de modo a permitir às empresas desenvolver preços, novos produtos/serviços e desenvolver uma comunicação de marketing capaz de responder às mudanças e incertezas (JAWORSKI; KOHLI, 1993; SLATER; NARVER, 1994).

Vorhies (1998) diz que a capacidade de marketing é desenvolvida quando funcionários de marketing da empresa aplicam repetidamente o seu conhecimento e habilidades (são recursos intangíveis) para transformar entradas de marketing em saídas. Para efetuar esta transformação, estes recursos intangíveis são muitas vezes combinados com recursos tangíveis ou ativos.

Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999) definem capacidade de marketing como a eficiência de uma empresa na realização de recursos de marketing em receita de

vendas. Já Vorhies e Harker (2000) abordam o conceito de capacidades de marketing sob a ótica de seu desenvolvimento, afirmando que ocorre via um processo de aprendizado quando os funcionários aplicam repetidamente seus conhecimentos para solucionar problemas de marketing. Longe de abordarem o assunto com uma visão meramente mecanicista, os autores deixam clara a complexidade deste processo que envolve tarefas, pessoas e recursos tangíveis e intangíveis. Essa integração de conhecimentos, que deveria ocorrer entre as diversas áreas e níveis funcionais da organização, traria uma maior exclusividade perante a concorrência, o que sugere que a descentralização organizacional seria mais benéfica no processo de desenvolvimento das capacidades de marketing (VORHIES; HARKER, 2000).

Nesse mesmo estudo, os autores identificaram que as capacidades devem ser raras de tal modo que devam ser difíceis de serem copiadas pelos seus concorrentes, devido a dois aspectos: são complexas por serem explicadas pela vinculação ou relação entre um grande número de fatores (tarefas, pessoas e recursos tangíveis e intangíveis), e são tácitas por estarem embutidas na experiência e prática organizacional, na busca de um valor superior para o cliente (VORHIES; HARKER, 2000).

Weerawardena (2003) aponta que as capacidades de marketing podem ser explicadas como sendo os processos de integração destinados a aplicar o conhecimento coletivo, competências e recursos da empresa quando observadas as necessidades de marketing relacionadas ao negócio. Dessa forma, permite que a empresa agregue valor aos seus produtos/serviços, adapte-se às condições de mercado, aproveite suas oportunidades e responda às ameaças dos concorrentes.

Vorhies e Morgan (2003), aprimoram a escala para medir as capacidades de marketing, acrescentando as capacidades arquiteturas. Elas consistem na análise de ambiente, planejamento de mercado, desenvolvimento de habilidades e implementação de marketing.

Percebendo que as mudanças ambientais moderam as decisões das empresas orientadas para o mercado que buscam vantagem competitiva, Vorhies e Morgan (2005) trouxeram um novo construto, o *benchmarking*, que pode ajudar a desenvolver as capacidades de marketing. O estudo identificou oito variáveis que contribuem para o desempenho organizacional e são adequadas para o *benchmarking*:

- a) desenvolvimento de produtos: processo pelo qual as empresas desenvolvem e gerenciam ofertas de produtos/serviços;
- b) precificação: habilidade para extrair a receita/rendimento ideal dos clientes da empresa;
- c) gerenciamento do canal de distribuição: habilidade de estabelecer e manter canais que entreguem valor de forma eficiente e eficaz ao cliente final;
- d) comunicação: habilidade para gerenciar as percepções de valor do consumidor;
- e) vendas: processo pelo qual a empresa obtém os pedidos dos clientes;
- f) gerenciamento das informações de mercado: processo de aprendizado e uso do conhecimento acerca do seu mercado;
- g) planejamento de marketing: habilidade em conceber estratégias que combinem os recursos da empresa com seu mercado-alvo;
- h) implementação de marketing: processo pelo qual as estratégias são transformadas em recursos realizados.

Guenzi e Troilo (2007) observaram que todas essas classificações compartilham o ponto de vista de que as capacidades de marketing se concentram principalmente no desenvolvimento das capacidades da organização para entender e antecipar as necessidades do mercado, *apud* Day (1994). O autor escreveu que as empresas desenvolvem sua própria configuração de capacidades que está enraizada nas realidades de seu mercado competitivo, compromissos passados e exigências antecipadas. No entanto, certos tipos de capacidades podem ser percebidos em todos os negócios e correspondem aos processos centrais para a criação de valor (GUENZI; TROILO, 2007).

Além da habilidade de antecipar as necessidades do mercado, as capacidades de marketing incluem o conhecimento da concorrência e dos clientes, bem como a habilidade em segmentar mercados, em publicidade e preços e na integração da atividade de marketing (SONG; BENEDETTO; NASON, 2007). Os autores argumentam que as capacidades de marketing ajudam uma empresa a construir e manter relações de longo prazo com os clientes e os membros do canal.

Krasnikov e Jayachandran (2008) afirmam que as capacidades de marketing são desenvolvidas com base no conhecimento tácito e se tornam difíceis para os rivais

copiarem. Os autores pesquisaram o que tem maior impacto sobre a *performance*: a capacidade de marketing, capacidade de P&D ou capacidades de operações. Como base nos construtos de capacidade de marketing, consideraram a confiança, distribuição, formulação de estratégias de marketing, implementação de estratégias de marketing, intensidade da propaganda, precificação, proficiência de marketing, resposta ao consumidor e serviço ao consumidor. Os autores concluíram que as capacidades de marketing possuem maior correlação com desempenho da organização que P&D e operações (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008).

Manan e Jan (2010) observaram que as capacidades de marketing são insubstituíveis. Os autores corroboram com Day (1994) quando mencionam que as capacidades de marketing são combinações de recursos variados, tornando-se difícil para uma organização substituí-las com quaisquer outros recursos que poderiam fornecer o mesmo resultado.

Capacidade de marketing refere-se a um pacote de rotinas inter-relacionados que facilitam a capacidade de se envolver em atividades específicas de marketing e responder ao conhecimento do mercado (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; NGO; O'CASS, 2012). Assim, a empresa utiliza as capacidades de marketing para estar melhor posicionada para lançar e entregar com rapidez e sucesso novos produtos, usar as habilidades de preços para responder rapidamente a qualquer mudança do cliente, prestar serviço pós-venda de alta qualidade e trabalhar em estreita colaboração com distribuidores e varejistas no mercado (DAY, 2011).

As capacidades de marketing respondem a um ambiente com imitação de alta ameaça, permitido esclarecer que a eficácia da OE é afetada pela disponibilidade dessas capacidades (GARCÍA-VILLAVARDE; RUIZ-ORTEGA; CANALES, 2013). Dessa forma, segundo os autores, maiores capacidades de marketing são mais adequadas para melhorar a relação OE e desempenho quando as empresas enfrentam um ambiente altamente propenso à imitação. Em consequência, as capacidades de marketing podem criar fortes barreiras de posição, o que torna os benefícios obtidos do comportamento empresarial mais resistentes à pressão de um ambiente onde a imitação é uma ameaça (MAKADOK, 1998).

Chahal e Kaur (2014) estudaram as capacidades de marketing como escalas multidimensionais, que compreende três dimensões: de fora para dentro (*outside-in*), de dentro para fora (*inside-out*) e de expansão (*spanning*). Os resultados do estudo

demonstram que as três dimensões estão significativamente relacionadas com as capacidades de marketing, sendo que a dimensão de fora para dentro foi fortemente associado com o desenvolvimento de capacidades de marketing. Com isso, recursos externos (recursos de marketing focados externamente) ajudam uma organização a compreender e explorar seu mercado de produtos/serviços. Sem essas capacidades, uma organização é suscetível a ficar fora do seu mercado (CHAHAL; KAUR, 2014). Como as capacidades de dentro para fora refletem as habilidades da organização em que ela é boa e capaz de fazer, a implementação adequada de tais capacidades levaria a aumentar a eficiência no processo de entrega, bem como reduzir os custos operacionais. Além disso, na ausência de tais capacidades, uma organização deixaria de executar mesmo as estratégias mais criativas e inovadoras (HOOLEY et al., 2005).

Os estudos de Martin e Javalgi (2016) destacam a interação entre OE e capacidades de marketing para demonstrar como o desempenho é realizado. Os resultados mostram que o caminho de OE para as capacidades de marketing aumenta o desempenho e a intensidade competitiva modera essa relação.

Kayabasi e Mtetwa (2016) examinaram as relações entre a eficácia do marketing, as capacidades de marketing, a orientação para o mercado de exportação e o desempenho das exportações. Os autores encontraram que o conhecimento especializado das empresas sobre as mudanças de mercado e a segmentação dos mercados lhes permite usar eficazmente ferramentas de marketing e conduz à eficiência de marketing indicando suas habilidades superiores em atingir mercados-alvo, manipulação de elementos de marketing e gerenciamento eficiente de recursos de marketing, através das capacidades de marketing.

Vorhies, Morgan e Autry (2009) passam a diferenciar dois tipos de capacidades de marketing: capacidades especializadas de marketing e as capacidades arquitetônicas de marketing. É a partir desse estudo, que surge a nomenclatura de Capacidades Especializadas de Marketing.

### **2.1.1 Capacidades especializadas de marketing (CEM)**

Conforme mencionado anteriormente, o conceito das CEM surge a partir dos estudos de Vorhies, Morgan e Autry (2009). Os autores dividem as capacidades de

marketing em:

- a) capacidades especializadas de marketing: são recursos funcionais específicos, construídos com base na integração dos conhecimentos especializados de marketing tais como precificação, promoção, relações públicas, venda pessoal e desenvolvimento de novos produtos e serviços;
- b) capacidades arquitetônicas de marketing: dizem respeito à coordenação das capacidades especializadas como a análise dos elementos do ambiente, planejamento de mercado, desenvolvimento de habilidades e implementação de marketing onde, em uma estrutura hierárquica, as arquitetônicas são consideradas superiores que as especializadas, ou seja, esse grupo atua como gestor do primeiro (KEMPER; ENGELEN; BRETTEL, 2011).

Porém, os primeiros estudos a identificar as capacidades especializadas de marketing foram de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990), com o nome de competências de marketing distintas. Os autores entendiam as CEM como competências organizacionais, analisando o que a organização faz melhor do que seus concorrentes. Desenvolveram uma escala de 20 itens para mensurar a relação das CEM e o desempenho das atividades de marketing desenvolvidas por uma empresa em relação à concorrência. Elas estão ligadas a clientes, concorrentes, tendências de mercado, pontos fortes e fracos do marketing, alocação de recursos, desenvolvimento, qualidade e diferenciação de produtos/serviços/processos, precificação, publicidade, controle de custos e segmentação.

Após esse estudo, Atuahene-Gima (1993), desenvolve uma escala que denominou de capacidades de marketing, e nela trabalha com os termos clientes, publicidade, diferenciação de produtos e qualidade do serviço, assim como a escala de Conant, Mokwa e Varadarajan (1990). Nessa escala, incluiu novas atividades funcionais de marketing (qualidade da força de venda, distribuição, diversificação do portfólio de produtos, lançamento de novos produtos e pesquisa de mercado) e teve outra perspectiva, quando mensurou as influências das capacidades de marketing sobre os resultados da inovação de uma empresa.

McKee, Varadarajan e Pride (1989) também trabalharam com as capacidades de marketing abordadas por Conant, Mokwa e Varadarajan (1990) e de Atuahene-Gima (1993), porém observaram a capacidade de adaptação da organização com as



mudanças de mercado e suas ações táticas. Dentro das capacidades de marketing, eles analisaram a capacidade de monitoramento de mercado, de precificação, de desenvolvimento de produtos, de distribuição, de publicidade, de contato e suporte pessoal para o cliente.

Em 1994, Day sugeriu um programa para a melhoria das capacidades com base nas abordagens estratégicas e de qualidade total que engloba: o diagnóstico e mapeamento das capacidades correntes, antecipação das necessidades futuras para criar valor ao cliente, redesenho de baixo pra cima baseada na formação de equipes responsáveis por melhorias nos processos, direcionamento de cima para baixo demonstrando o comprometimento dos gestores em colocar o cliente em primeiro lugar, uso da tecnologia da informação como ferramenta de melhoria de processos e o monitoramento do progresso das metas.

Apesar disso, talvez a maior contribuição de Day (1994) não esteja apenas no resultado de seu estudo, mas no processo pelo qual chegou aos resultados. Sua contribuição, que acabou sendo observada pelos estudos subsequentes, foi a categorização dos processos em *outside-in* e *inside-out* que serviu de base para a disseminação das capacidades de marketing dentro das organizações (MORGAN, 2012).

Conforme descrito por Day (1994), as capacidades são classificadas em três grupos: processos externos (percepção de mercado, relação com o consumidor, vínculos com o canal e monitoramento da tecnologia), processos internos (gestão financeira, controle de custos, desenvolvimento tecnológico, logística, processo de produção, recursos humanos, ambiente seguro e saudável) e os processos integrados (atendimento ao cliente, gestão de preços, suprimentos, serviços de entrega, desenvolvimento de novos produtos, desenvolvimento de estratégia). Em seu estudo, Day trabalhou os pontos: mercado (clientes e concorrentes), produto/serviços (desenvolvimento, qualidade e diferenciação), publicidade, preço e distribuição; com isso, contribuiu para que o construto de CEM se consolidasse em torno de algumas capacidades (DAY, 1994).

A partir dessa consolidação, o construto de CEM passa a ser entendido como um conjunto de processos específicos da organização, relacionados às funções básicas do marketing, que visam atender as necessidades do mercado (VORHIES; HARKER, 2000; VORHIES; MORGAN, 2005; ATUAHENE-GIMA, 1993), e torna-se

uma base para outras escalas de CEM (VORHIES, 1998; WEERAWARDENA, 2003; SONG; BENEDETTO; NASON, 2007).

Vorhies, em 1998, desenvolveu uma escala para medir de que forma as capacidades de marketing poderiam gerar valor para a organização. Nesse estudo, as capacidades de marketing utilizadas foram: promoção, produto, pesquisa de mercado, precificação e distribuição. Esses tipos de capacidades de marketing, posteriormente, fizeram parte do grupo das CEM com as mesmas definições e características.

Em 2000, Vorhies e Harker investigaram quais eram as capacidades de marketing que contribuíam para uma empresa se tornar orientada para o mercado e se houve diferença na *performance* das empresas orientadas e não orientadas para o mercado. Nesse estudo, os autores concluíram que todas as capacidades utilizadas (pesquisa de mercado, precificação, desenvolvimento de produtos, gerenciamento do canal de distribuição, promoção e gerenciamento de marketing) atuam de forma positiva sobre a orientação. Também verificaram que a *performance* das empresas com foco no mercado é superior daquelas que não a possuem e reforçaram que cada organização irá desenvolver capacidades de marketing semelhantes, porém distintas, fazendo com que elas sejam únicas e inimitáveis (VORHIES; HARKER, 2000).

Weerawadana (2003) contribuiu com o desenvolvimento do conceito de capacidades de marketing, atrelando a vantagem competitiva sustentável, intensidade empreendedora e inovação organizacional, como variáveis deste estudo. Ao adaptar a escala de Atuahene-Gima (1993), Weerawadana considerou os processos da área de marketing para cada variável da escala, enfatizando àqueles responsáveis por atender os mercados-alvo e gerar valor para os clientes. São eles: serviços ao cliente, atividades promocionais, qualidade da equipe de vendas, rede de distribuição, recursos para propaganda, pesquisa de mercado, habilidade de diferenciação de produtos e velocidade de introdução de novos produtos. Seu estudo concluiu que empresas empreendedoras e com perfil de inovação possuem maior vantagem competitiva perante os concorrentes ao utilizarem suas capacidades de marketing (WEERAWADENA, 2003).

Depois que Vorhies, Morgan e Autry (2009), criaram o conceito das CEM, como dito anteriormente, Morgan (2012), divide as capacidades de marketing em:

a) capacidades especializadas: são as funções básicas do marketing ou os

processos específicos da organização que visam atender as necessidades do mercado por meio de suas dimensões: precificação, promoção, desenvolvimento de produtos/serviços, distribuição, pesquisa de mercado e gestão de vendas, atendimento ao cliente, publicidade, introdução de produtos, efetividade da publicidade e segmentação de mercado;

- b) capacidades transfuncionais: compõe em seu processo uma combinação variada de CEM e são compostas pelas capacidades: gerenciamento da marca, gestão de relacionamento com o cliente e desenvolvimento de novos produtos;
- c) capacidades arquiteturais: correspondem ao planejamento estratégico de marketing e a sua implementação;
- d) capacidades dinâmicas: conjunto de capacidades que possibilita à organização aprender com o ambiente no qual ela está inserida, remodelando os recursos e habilidades organizacionais para um melhor uso frente a esse ambiente para atender os objetivos estratégicos.

O Quadro 4 mostra as classificações de cada dimensão das capacidades de marketing descritas por Morgan (2012).

Quadro 4 – Atividades relacionadas aos tipos de capacidade de marketing

<b>ESPECIALIZADAS</b>	<b>ARQUITETURAIAS</b>	<b>DINÂMICAS</b>	<b>TRANSFUNCIONAIS</b>
❖ Gestão de produto	❖ Planejamento da estratégia de marketing	❖ Aprendizagem de mercado	❖ Gestão de marca
❖ Gestão de preço	❖ Implementação da estratégia de marketing	❖ Reconfiguração de recursos	❖ Gestão de relacionamento com o cliente (CRM)
❖ Gestão de canal		❖ Capacidade de melhoria	❖ Desenvolvimento de novos produtos
❖ Comunicação de marketing			
❖ Gestão de Vendas			
❖ Pesquisa de mercado			

Fonte: adaptado de Morgan (2012).

Morgan (2012) descreve que as CEM dizem respeito aos processos funcionais específicos utilizados na organização para combinar e transformar recursos. As capacidades especializadas podem se coordenar com outras funções e aproveitar os *insights* de fora da área de marketing, pois o núcleo dessas capacidades reside no “*Marketing Mix*” – atividades clássicas relacionadas com produtos, preços, comunicação e distribuição (HUNT; MORGAN, 1995; VORHIES; MORGAN; AUTRY, 2009). No entanto, as vendas e pesquisa de marketing também são claramente capacidades que se encaixam dentro da conceituação de uma CEM (VORHIES;

HARKER; RAO, 1999).

As CEM são vistas como capacidades de expansão conforme Santos-Vijande et al. (2012), pois integram capacidades tanto de fora como de dentro para fora, através do conhecimento do funcionamento interno do mercado e da organização. Elas compreendem o atendimento de pedidos de clientes, os preços, o desenvolvimento de novos produtos, a prestação de serviços ao cliente, o desenvolvimento de estratégias e as capacidades promocionais.

É com base no conceito de Morgan (2012), sobre as CEM, que o estudo teve seu enfoque. Fazendo a interface com os 4 Ps, foram analisadas somente as capacidades especializadas que possuem essas características, sendo descartadas as características de gestão de vendas e pesquisa de mercado.

#### 2.1.1.1 Gestão de produtos

Esta capacidade diz respeito ao processo de adaptação, manutenção e fornecimento de produtos e serviços para satisfazer as necessidades dos clientes (GREENLEY; OKTEMGIL, 1997). Produzir e entregar produtos de valor agregado e possuir atraentes ofertas de produtos ou serviços requerem rotinas organizacionais para avaliar o desempenho do produto ou serviço (ADLER et al., 1996) e adaptá-lo (produto ou oferta de serviços) para atender às necessidades de forma competitiva (SLATER; NARVER, 1995). Para serem eficazes, os esforços de gestão de produtos devem ter atenção para a compreensão das necessidades dos consumidores dentro de segmentos específicos (DICKSON; GINTER, 1987).

Dentro dessa mesma linha de estudo, Möller e Anttila (1987) descrevem que, para que uma empresa tenha capacidade de desenvolvimento de produto, é importante projetar produtos em resposta às necessidades dos clientes, atender às metas e obstáculos internos da empresa e superar a concorrência nessa área chave. No entanto, para que se possam produzir produtos inovadores para atender a essas necessidades, é necessário um programa bem elaborado de desenvolvimento e avaliação de conceitos de produto (ADLER et al., 1996). Para testar os programas de marketing usados para apoiar a implantação de novos produtos que atendam aos objetivos da empresa, as capacidades de marketing são, frequentemente, um fator-chave no sucesso do produto (CRAWFORD, 1997).

A capacidade de produto permite que uma empresa preveja oportunidades de mercado para novos produtos, desenvolvendo e lançando rapidamente novos produtos competitivos para atender às preferências dos clientes (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011; VORHIES; MORGAN, 2005). Isso também permite à empresa minimizar os custos de P&D e diminuir seu custo de produção mais rapidamente do que seus concorrentes em mercados devido a economias de escala (KALEKA, 2002).

#### 2.1.1.2 Gestão de preços

Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) definem as capacidades de preços como um conjunto de rotinas, habilidades, sistemas, *know-how*, mecanismos de coordenação e recursos complementares complexos. Dessa forma, as capacidades de preço referem-se à medida em que uma organização pode efetivamente gerenciar táticas de preços para responder a desafios competitivos e mudanças de clientes na organização (ZOU; FANG; ZHAO, 2003). Essas capacidades abrangem a fixação de preços, a negociação de preços, a comunicação de preços e processos de precificação (LIOZU; HINTERHUBER, 2013a).

O preço é um componente-chave de valor entregue aos clientes através de ofertas de mercado (DAWAR; PARKER, 1994). Uma empresa com fortes capacidades de preços tem conhecimento no impacto do preço na percepção de valor do cliente (SHAPIRO; SPENCE, 1997) e sobre as estratégias concorrentes e ações de preços atuais e planejadas (BLATTBERG; WISNIEWSKI, 1989). Essas empresas utilizam esse conhecimento para desenvolver estratégias de preços adequadas para agir de forma eficaz, com rapidez, para executar e comunicar mudanças de preços quando necessário (IRVIN; MICHAELS, 1989; MARN; ROSIELLO, 1992). Assim, capacidade de preço permite às empresas usar táticas de preços para responder rapidamente às mudanças e desfrutar de maiores receitas no mercado de atuação (MORGAN, 2012).

Uma das táticas é vender produtos com *mix* diferenciados de preços (preços simples a preços *premium*), pois o preço baseado em valor é a estratégia de preços mais rentável (NAGLE; HOLDEN, 2002), enquanto preços baseados em custo ou concorrência levam a preços que são muito altos ou muito baixos. Por isso, as empresas que buscam uma estratégia de liderança de custos exigem a capacidade de combinar as ofertas dos concorrentes a preços mais baixos.

Portanto, a capacidade de preços é de importância para as empresas que competem no mercado de exportação (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011). Conseqüentemente, as empresas prestarão mais atenção à coleta e análise de informações de preços e ao desenvolvimento da capacidade de preços. A direção estratégica das empresas afetará o tipo de capacidades de marketing que desenvolverão e dependerão. Assim, a importância de diferentes tipos de capacidades de marketing pode variar entre empresas, dependendo das estratégias selecionadas das empresas (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008).

Dutta, Zbaracki e Bergen (2003) descrevem que uma forte capacidade de preços permite que as empresas gerem renda mais elevada, pois melhoraram a correspondência entre os preços cobrados e o valor do cliente. Assim, o preço é afetado tanto com relação ao custo quanto à qualidade percebida pelo cliente, e a gestão dessa “equação” para gerir os preços de forma eficaz é, por conseguinte, importante capacidade de marketing. As descobertas são que o processo de preços é inimitável e imperfeitamente móvel (não transferível) porque uma empresa não pode simplesmente comprar os sistemas de preços e as habilidades necessárias para um preço efetivo, mas deve projetar, desenvolver e aprimorar um sistema de preços exclusivos para garantir que seja adequado tanto para os requisitos da empresa quanto dos seus clientes.

Os produtos que possuem alto desempenho utilizam estratégia de preços maiores, sinalizando uma qualidade superior, combinando o posicionamento desses produtos com desempenho superior (CURRY; RIESZ, 1988). Assim, quando combinado com o desempenho correto, os preços podem ajudar a posicionar o produto para o grupo de clientes-alvo (VORHIES; HARKER; RAO, 1999). Para superar a vantagem de custo (e a vantagem correspondente do preço de mercado) de uma empresa que implementa uma estratégia de liderança de custos, a empresa orientada para o mercado deve desenvolver a capacidade de preços mais efetivamente, ou seja, fazer corresponder os preços conforme as percepções dos clientes, tornando-se preferida diante das empresas rivais (VORHIES; HARKER; RAO, 1999).

Caso a empresa não consiga desempenhar a capacidade de preço, ela opta por uma abordagem de preços baseada na concorrência, conforme Liozu e Hinterhuber (2013a). No entanto, quando isso ocorre, a empresa possui uma perda

no desempenho, uma vez que não possui capacidade de preços para gerar valor para o cliente. Essa constatação foi resultado do estudo dos autores, que examinaram a relação entre a capacidade de preços e o desempenho, identificando que as empresas com preço baseado em valor para o cliente (com habilidades de precificação), independente do seu porte, possui desempenho positivo. Quando verificado o desempenho de empresas que acompanham o preço de mercado e não possuem capacidade de preço, seu desempenho é negativo. Portanto, sugere-se a implementação de preços com base do valor (LIOZU; HINTERHUBER, 2013a).

A fixação de preços baseada no valor não implica em “cobrar preços mais elevados pelos mesmos produtos ou serviços” (RÜDIGER, 2004). Ao contrário, implica na compreensão e no aumento da disposição dos clientes em pagar para todos os segmentos de mercado, na comunicação do valor ao cliente (em oposição aos recursos do produto), alinhando os preços (para cima e para baixo) com diferenças nas percepções de valor entre os segmentos e na identificação de formas de lidar com as diferenças na disposição de pagamento dos clientes (LIOZU; HINTERHUBER, 2013a).

Flatten et al. (2015) desmembraram a capacidade de preços em quatro dimensões: discriminação de preços, orientação dinâmica, orientação de objetivo de desempenho e entrega de valor. A importância dessas quatro dimensões pode mudar de acordo com o contexto empresarial. Os resultados mostraram que apenas a discriminação de preços é mais importante para as empresas jovens do que para as estabelecidas.

Para Liozu e Hinterhuber (2013b), a capacidade de preços refere-se, por um lado, à capacidade de configuração de preços dentro da empresa (identificação de preços dos concorrentes, configuração de estratégia de preços e tradução de estratégia de preços para preço) e, por outro lado, inversamente, à capacidade de configuração de preços em relação aos clientes (clientes convincentes sobre a lógica de mudança de preço, negociando mudanças de preços com os principais clientes).

Complementando, os autores Liozu, Hunterhuber e Somers (2014) descobriram que três fatores organizacionais – gestão de preços liderada por centros, comportamentos de defesa e capacidade de mudança organizacional – são antecedentes significativos das capacidades de preços. Neste estudo, os autores elaboram um modelo 5C, modelo parcimonioso para conduzir a *performance* da

empresa através de preços, no qual comportamentos de liderança pela alta administração, gerenciamento de preços liderado por centros, capacidades de preços, confiança organizacional e capacidade de mudança organizacional estão todos vinculados positivamente ao desempenho da empresa.

#### 2.1.1.3 Gestão de canal

Capacidade de distribuição refere-se às competências e ao conhecimento acumulado que as empresas utilizam para prestar apoio aos clientes e desenvolver uma relação estreita com eles (TAN; SOUSA, 2015). Ela permite à empresa construir e gerenciar de forma eficaz e eficiente sua relação competitiva e de cooperação com os distribuidores, o que provavelmente reduzirá substancialmente seus custos de gerenciamento de canais nos mercados em que atua (KALEKA, 2002). A capacidade de canal também permite que uma empresa colete informações dos usuários finais dos distribuidores a um custo muito baixo (ZOU; FANG; ZHAO, 2003).

Tal como acontece com as capacidades promocionais, a capacidade de canal difere em todas as indústrias. As empresas que vendem através de mala-direta ao consumidor desenvolvem relativamente poucas capacidades de canal. Em contrapartida, as empresas com intermediários de canal entre a empresa e os usuários finais de seus produtos precisam de capacidades de canal mais desenvolvidas (VORHIES; HARKER; RAO, 1999). No entanto, entre empresas com canais semelhantes, as empresas orientadas para o mercado deveriam desenvolver melhores relações com os membros do canal do que outras empresas, pois as empresas, impulsionadas pelo mercado, usarão seus canais de distribuição como um meio de apoiar seu foco nas necessidades dos usuários finais (DAY, 1994).

Como resultado, as empresas impulsionadas pelo mercado desenvolverão melhores maneiras de atender e apoiar os membros do canal do que a concorrência, uma vez que os distribuidores e varejistas que vendem ao usuário final, muitas vezes, controlam variáveis importantes, como prazos de entrega e prateleiras. Além disso, as empresas impulsionadas pelo mercado procurarão obter eficiências no canal sempre que possível para manter a probabilidade de passar custos desnecessários para o usuário final (VORHIES; HARKER; RAO, 1999).



Os membros que atuam no canal executam atividades de valor agregado em relação aos clientes finais em muitos mercados, normalmente adicionando entre 15% e 40% do valor total (BUCKLIN; RAMASWAMY; MAJUMDAR, 1996). A habilidade de gerenciar de forma eficiente e eficaz a relação com seus membros tem sido reconhecida na capacidade de marketing (WEITZ; JAP, 1995). Isso tem sido associado aos esforços dos membros do canal em desenvolver e manter relações mutuamente benéficas (ANDERSON; NARUS, 1990).

Para ter uma capacidade na gestão de canal, as relações com distribuidores devem ser formadas e geridas de forma eficaz. Para fazer isso, é importante trabalhar em estreita colaboração com os membros do canal, criar relacionamentos efetivos com os membros do canal e trazer eficiências para o canal (VORHIES; HARKER; RAO, 1999). No entanto, na pesquisa de Takata (2016), foi identificado que a gestão de canal é mais importante em casos de alta rivalidade competitiva, uma vez que possibilita com as que as empresas respondam rapidamente às demandas de mercado.

Selnes e Sallis (2003) acreditam que a capacidade de gestão de canal mede a capacidade de aprendizagem de relacionamento de uma empresa, definida como uma atividade contínua entre clientes e fornecedores que ela compartilha. Dessa forma, traz sentido e integra as informações adquiridas em uma memória compartilhada que melhora o alcance ou a probabilidade de potencializar relacionamentos de comportamentos específicos.

#### 2.1.1.4 Gestão de comunicação de marketing

A capacidade de comunicação de marketing está relacionada à gestão da expectativa do cliente, juntamente com a percepção da imagem e do valor de uma organização (VORHIES; MORGAN, 2005). Ela ajuda a empresa entregar efetivamente sua mensagem de marketing para distribuidores e clientes em seus mercados, o que mantém o custo mínimo envolvido em propaganda, negociação e resolução de conflitos (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

Comunicar-se eficazmente com clientes e *prospects* é uma capacidade essencial de marketing associada à entrega de valor ao cliente (MCKEE; VARADARAJAN; PRIDE, 1989). A literatura de marketing sugere que tais

capacidades de comunicação são construídas sobre atividades de marketing fundamentais, como publicidade, participação em mídia social, patrocínio, relações públicas e gerenciamento de imagem corporativa (AAKER, 2001). Comunicar os benefícios dos novos produtos da empresa e serviços a potenciais clientes, comparando com os atuais produtos do mercado sobre os benefícios, sua disponibilidade e reforçar a decisão de compra para reduzir a discordância cognitiva são habilidades essenciais que as empresas devem ter para possuir uma forte capacidade de comunicação de marketing (MCKEE; VARADARAJAN; PRIDE, 1989).

Capacidade de comunicação de marketing permite às empresas usar comunicações de marketing para gerenciar os clientes e suas percepções de valor. As empresas com capacidade de comunicação de marketing são capazes de persuadir os consumidores a ter um impacto positivo de percepção de seus produtos, e, conseqüentemente, a construção de uma imagem de marca diferenciada (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011).

No entanto, essas capacidades terão formas diferentes dependendo da indústria, canais de distribuição e tipo de produto. Para algumas indústrias, a venda pessoal serve como base para a comunicação e troca da empresa para o cliente; já em outras, os esforços promocionais direcionados aos usuários finais contam com publicidade e promoções de vendas, com a venda pessoal desempenhando um papel de apoio no canal. Independentemente do tipo de promoção utilizada, as capacidades promocionais serão mais avançadas nas empresas orientadas para o mercado, permitindo-lhes, assim, comunicar-se com os seus clientes-alvo (DAY, 1994). Por isso, é essencial que qualquer decisão de adaptação da promoção se baseie numa análise sólida de custos, benefícios e considerações competitivas de mercado (CAVUSGIL; ZOU, 1994).

## 2.2 ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

As raízes da orientação empresarial estão relacionadas ao fato de que empresas empreendedoras são mais inclinadas a assumir riscos que outros tipos de empresas (KHANDWALLA, 1976; MINTZBERG, 1973). Mintzberg concebeu um modo empreendedor de elaboração de estratégias como uma disposição gerencial caracterizada pela busca ativa de novas oportunidades em ambientes incertos através

dos quais o crescimento dramático poderia ser realizado (COVIN; WALES, 2012).

Miller (1983) e Miller e Friesen (1983) elaboraram as dimensões assunção de riscos, proatividade e capacidade de inovação no comportamento do empreendedor empresarial. A dimensão assunção de riscos é caracterizada por aventurar-se com ações ousadas, contrair empréstimos pesados e comprometer recursos substanciais para empreendimentos em ambientes ambíguos (MILLER, 1983; MOUSA; WALES; HARPER, 2015). A proatividade é caracterizada por uma perspectiva de oportunidades e perspectivas pioneiras que introduz novos produtos e serviços antes dos concorrentes e que também atua em antecipação da demanda futura (ABEBE; ANGRIAWAN, 2014; COVIN; SLEVIN, 1989). A inovação caracteriza-se por um forte foco em pesquisa e desenvolvimento, sendo líder em tecnologia e introduzindo novos produtos, bem como alterando produtos ou linhas de serviços existentes (LUMPKIN; DESS, 1996; MICKIEWICZ; SAUKA; STEPHAN, 2016).

Orientação empreendedora refere-se à estratégia de processos que fornecem as organizações com uma base para as decisões e ações empresariais (LUMPKIN; DESS, 1996; WIKLUND; SHEPHERD, 2003). Os autores sugeriram mais duas dimensões – agressividade competitiva e autonomia – completando cinco dimensões que definem independentemente e coletivamente o domínio da OE (COVIN; WALES, 2012). Agressividade competitiva é a intensidade do esforço da empresa para superar rivais e é caracterizada por uma forte postura ofensiva ou agressivas respostas às ameaças competitivas. Autonomia refere-se à ação independente assumida pelos líderes empresariais ou equipes visando encaminhar um novo empreendimento e concretizá-lo (RAUCH et al., 2009).

Além destas três dimensões mais comumente usadas, Lumpkin e Dess (1996) argumentam que duas dimensões adicionais, agressividade competitiva e autonomia, também são componentes importantes do OE. No entanto, OE é pesquisada, em sua maioria, examinando as três dimensões ao invés de todas as cinco dimensões mencionadas, tornando a escala desenvolvida por Covin e Slevin a mais comum na literatura de OE (ANDERSÉN, 2010; VORA; VORA; POLLEY, 2012). Rauch et al. (2009), em sua meta-análise, mostraram que todas essas cinco dimensões foram usadas em apenas um estudo (GEORGE; WOOD Jr.; KHAN, 2001), considerando que outros 29 estudos, como Covin e Slevin (1990), Covin, Slevin e Schultz (1994), Slater e Narver (2000), Wiklund e Sheperd (2005), usaram as três dimensões

iniciais.

Os autores evidenciam que as dimensões que caracterizam OE não precisam variar junto com outra variável fortemente e positivamente para que uma OE seja prescindível para existir. Dessa forma, as empresas empreendedoras não precisam alto nível em todas as dimensões particularmente (DESS; LUMPKIN, 1996). Uma empresa pode apresentar níveis relativamente elevados de uma ou mais dimensões e níveis relativamente baixos ao mesmo tempo de outras dimensões (ABIDIN; OTHMAN; BAKAR, 2015).

Empresas que monitoram mudanças do mercado, respondem rapidamente e tiram proveito das oportunidades emergentes. Inovação mantém-os à frente de seus concorrentes, obtendo uma vantagem competitiva, produzindo melhores resultados financeiros. Proatividade fornece às empresas capacidade de introduzir novos produtos e serviços para liderar o mercado sobre os concorrentes e obter vantagem competitiva (GÜRBÜZ; AYKOL, 2009). Corroborando os com autores, Weiss (2013) acredita que a inovação contínua e a capacidade de competir eficazmente no mercado internacional estão entre as habilidades que se espera que cada vez mais influenciem o desempenho da economia global do século XXI.

Da mesma forma, comportamento inovador e de proatividade foram encontrados para ser significativamente mais positivos quando relacionados à instabilidade ambiental entre as empresas de alto desempenho em comparação com empresas de baixo desempenho (MOHAMAD et al., 2011). A justificativa para isso é que o ambiente volátil apoiará inovação e tomada de riscos. Assim, empresas com alta OE podem focar em segmentos de mercado *premium*, cobrar preços altos e traçar o mercado à frente dos concorrentes, que deve proporcioná-los maiores lucros e permitindo-lhes retorno mais rápido (ZAHRA; COVIN, 1995).

Com objetivo de identificar a medição da OE, Knight (1997) desenvolveu uma escala para mensurar o empreendedorismo e testou um instrumento com configurações culturais para utilização no exterior. A escala foi chamada de ENTRESALE e os resultados indicaram que a escala aprovou em termos de confiabilidade e validade, possuindo uma estrutura de fator único.

Orientação empreendedora envolve, muitas vezes, dispendiosos recursos para se aventurar em mercados dinâmicos; porém, ela pode aumentar vendas da empresa, mesmo que os lucros possam sofrer (ZAHRA; GARVIS, 2000). Além disso,

a OE frequentemente envolve investimento a longo prazo de P&D e inovação, atingindo uma rentabilidade negativa a curto prazo. Além disso, o crescimento das vendas é muito provável que ser impulsionado pelo aumento da demanda por produtos da empresa ou serviços (WIKLUND, 1999).

Covin, Green e Slevin (2006) concluíram que empresas empreendedoras não parecem ser estrategicamente gerenciadas por consenso, pelo contrário: essas empresas parecem beneficiar-se no sentido de facilitar o crescimento de um processo estratégico que é relativamente autocrático na natureza. Esse resultado pode ocorrer porque a busca do consenso na estratégia prejudica a capacidade das empresas empreendedoras de estreitar seu foco de negócios suficiente para realizar economias em suas operações. Isso ocorre porque a busca do consenso estratégico pode resultar em acomodação das decisões que, por fim, definem o domínio estratégico da empresa (COVIN; GREEN; SLEVIN, 2006).

Empresas com OE criam, definem, descobrem e exploram oportunidades com frequência bem à frente de seus rivais (CHANDRA; STYLES; WILKINSON, 2009), pois algumas empresas estão mais dispostas do que outras a buscarem continuamente oportunidades e soluções fora do âmbito de suas atividades atuais (OVIATT; MCDOUGALL, 2005). Isso acontece porque a incerteza percebida nos mercados pode ser seguida pela busca constante de novas oportunidades (SHRADER; OVIATT; MCDOUGALL, 2000). Da mesma forma, alterações em sistemas econômicos também podem causar uma mudança no nível da OE da empresa. Como uma nova perspectiva de gerenciamento com mais riscos, inovação e recursos focando a proatividade, são contratados mais recursos para alavancar essas novas oportunidades (TAN, 2007). Assim, o empreendedorismo pode levar à inovação voltada para atividades de marketing, permitindo que as empresas acompanhem as mudanças do mercado, reagindo e apropriando mudanças de forma proativa (WEBB et al., 2010).

Portanto, quando uma empresa reflete proativamente a inércia para explorar as oportunidades emergentes, experimentar a mudança e mobilizar as ações dos primeiros motores, uma empresa pode superar a incerteza que surge ao aumentar a intensidade de suas atividades nesse mercado (JONES; ROWLEY, 2011). Igualmente, o grau de atividade inovadora também pode aumentar o potencial da empresa para alavancar suas capacidades existentes, aumentando a intensidade de

suas atividades nos mercados atuais ou entrando em novos mercados externos (CAVUSGIL; KNIGHT, 2015).

Zhao et al. (2011) examinaram as relações entre OE, aprendizagem experimental, aprendizado aquisitivo e desempenho em empresas chinesas. Descobriram que a OE estava positivamente relacionada com a aprendizagem experimental, mas teve um relacionamento inverso com o aprendizado aquisitivo. Tanto a aprendizagem experimental quanto o aprendizado aquisitivo melhoraram o desempenho da empresa, embora os efeitos do aprendizado aquisitivo fossem mais fracos e se tornassem não significativos quando o conhecimento externo estava incorporado ao conhecimento privado interno da empresa.

Lisboa, Skarmeas e Lages (2011) identificaram que uma empresa precisa tomar medidas estratégicas apropriadas para capitalizar a OE, a fim de obter uma vantagem competitiva e obter um desempenho desejável. Com o mesmo olhar para a estratégia, Constangioara e Laszlo (2014) perceberam que, em cadeias de suprimentos, a OE influencia no quadro geral da estratégia organizacional. Assim, a fim de maximizar seu desempenho, as empresas têm que desenvolver estratégias adequadas para fazer face aos riscos para promover a inovação e a orientação proativa (CONSTANGIOARA; LASZLO, 2014). Ainda, os autores García-Villaverde, Ruiz-Ortega e Canales (2013) vêem que a OE reflete o compromisso da empresa para a tomada de riscos, inovação e proatividade no desenvolvimento e implementação das suas estratégias.

Para os autores Eshima e Anderson (2016), o aumento da capacidade de adaptação corresponde à expansão da atividade empresarial à medida em que as empresas aumentam sua OE como o mecanismo estratégico para capitalizar sua melhor compreensão de mercado. Isso ocorre porque, à medida que uma empresa cresce, adquire novos recursos e novos conhecimentos sobre como usar esses recursos. Essas novas combinações de recursos aumentam sua capacidade de reconhecer mudanças nas expectativas do mercado – sua capacidade de adaptação. Esta capacidade revela novas oportunidades empresariais para a criação de valor e, para capturar esse valor potencial, as empresas expandem sua OE.

Sob outra ótica, os autores Civelek, Rahman e Kozibikova (2016) exploraram a relação da OE com o nível de gênero, porte e educação. Os resultados do estudo sugerem que micro empresários com educação universitária estão mais inovadores e

autônomos do que empresários menores educados. Além disso, sugerem que as mais novas microempresas são mais inovadoras, assumem mais riscos e são mais proativas do que microempresas mais velhas. No entanto, não encontraram qualquer diferença significativa entre homens e mulheres microempreendedores em relação com todas as dimensões do OE que foram examinadas no estudo.

Linton e Kask (2017) identificaram que as dimensões da OE (a tomada de riscos, a inovação e a proatividade) são posturas empresariais individuais e distintas. Assim, existem combinações de posturas de OE e estratégia que podem levar a um alto desempenho. Trata-se de combinar as posturas de OE específicas da empresa com a melhor estratégia competitiva. Em outras palavras, as empresas não devem necessariamente ter como objetivo ser mais empreendedor em geral, mas concentrar-se na dimensão específica do empreendedorismo que se encaixa com sua estratégia ou adaptar uma estratégia competitiva que corresponda ao seu perfil particular de OE (LINTON; KASK, 2017).

Martins, Uribe e Mesa (2012) confirmam a necessidade crucial das empresas em inovar produtos, ter um comportamento proativo e uma propensão para assumir riscos, sendo esta última mais relevante para empresas que operam em ambientes agressivos. Esse resultado pode ser explicado pelas características exigidas pelo ambiente hostil, ou seja, as empresas com perfil empreendedor, muitas vezes, são as primeiras a introduzir novos produtos, serviços ou técnicas de gestão, e, geralmente, tomam uma posição competitiva.

Orientação empreendedora é a exposição conjunta de comportamentos empresariais inovadores e proativos, além da disposição gerencial em perseguir oportunidades com resultados incertos (ANDERSON et al., 2014). Ainda, a OE é vista como a disposição da empresa em aceitar práticas empresariais, processos e decisões (MATSUNO; ZHU; RICE, 2014), caracterizada pela inovação, assumir riscos, proatividade, agressividade competitiva e autonomia – elementos que facilitam a busca de novas oportunidades (LUMPKIN; COGLISER; SCHNEIDER, 2009; ALTINAY et al., 2016). A OE também é considerada como a postura estratégica crítica de uma empresa e contribui para o desempenho de empresas (JAMBULINGAM; KATHURIA; DOUCETTE; 2005; ALTINAY et al., 2016), pois possui ênfase na antecipação da demanda e no posicionamento agressivo (TAJEDDINI, 2010).

Para o fechamento dessa seção, é apresentado o Quadro 5 de Covin e Wales (2012) com os conceitos de OE, na perspectiva histórica.

Quadro 5 – Conceito de orientação empreendedora

Autores	Definição de orientação empreendedora
Mintzberg (1973)	“No modo empreendedor, a elaboração de estratégias é dominada pela busca ativa de novas oportunidades”, bem como “avanços dramáticos em frente à incerteza.”
Khandwalla (1976)	“O estilo empresarial [de gestão] é caracterizado por uma tomada de decisão audaciosa, arriscada e agressiva.”
Miller; Friesen (1982)	“O modelo empresarial aplica-se a empresas que inovam com ousadia e regularidade, assumindo riscos consideráveis em suas estratégias de mercado de produtos.”
Miller (1983)	“Uma empresa empreendedora é aquela que se dedica à inovação no mercado de produtos, empreende empreendimentos um tanto arriscados, e é a primeira a chegar a inovações proativas, batendo os concorrentes ao soco.”
Morris; Paul (1987)	“Uma empresa é uma empresa com normas de tomada de decisão que enfatizam estratégias proativas e inovadoras que contêm um elemento de risco.”
Covin; Slevin (1998)	“Empresas empreendedoras são aquelas em que os altos executivos têm estilos de gestão empresarial, como evidenciado pelas decisões estratégicas das empresas e filosofias de gestão operacional. As empresas não empreendedoras ou conservadoras são aquelas em que o estilo da alta gerência é decididamente avesso ao risco, não inovador e passivo ou reativo.”
Merz; Sauber (1995)	“A orientação empresarial é definida como o grau de proatividade (agressividade) da empresa em sua unidade de mercado de produto escolhida e sua disposição para inovar e criar novas ofertas”.
Lumpkin; Dess (1996)	“OE refere-se aos processos, práticas e atividades de tomada de decisão que levam à nova entrada”, caracterizada por uma ou mais das seguintes dimensões: “propensão a agir de forma autônoma, disposição para inovar e assumir riscos e tendência a ser agressivo em relação aos concorrentes e proativo em relação às oportunidades de mercado.”
Zahra; Neubaum (1998)	OE é “a soma total da inovação radical de uma empresa, ação estratégica proativa e atividades de assumir riscos que se manifestam em apoio de projetos com resultados incertos”.
Voss; Voss; Moorman (2005)	“Definimos OE como uma disposição de nível de empresa para se engajar em comportamentos, que refletem riscos, inovação, proatividade, autonomia e agressividade competitiva, que levam a mudanças na organização ou no mercado”.
Avlonitis; Salavou (2007)	“A OE constitui um fenômeno organizacional que reflete uma capacidade gerencial pela qual as empresas se envolvem em iniciativas proativas e agressivas para alterar a cena competitiva em benefício delas.”
Cools; Van den Broeck (2007)	“Orientação Empresarial (OE) refere-se à estratégia da alta gerência em relação à inovação, proatividade e tomada de riscos.”
Pearce; Fritz; Davis (2010)	“Uma OE é conceituada como um conjunto de comportamentos distintos, mas relacionados com as qualidades de inovação, proatividade, agressividade competitiva, assumir riscos e autonomia.”

Fonte: Covin e Wales (2012).

### 2.3 DESEMPENHO DA EMPRESA

Hourneaux Jr. (2005) define o desempenho da empresa como sendo o foco da empresa e a razão da sua existência. Evidencia que não é uma tarefa fácil atingir um determinado nível de desempenho em um negócio, porém é essencial.

Os resultados de desempenho resultam de sucessos de mercado ou quando as posições de mercado são alcançadas (DAY; WEITZ; WENSLEY, 1990) e mudam fundamentalmente ao longo do tempo (RUST et al., 2004). Portanto, as medidas de desempenho devem capturar o desempenho dos negócios tanto nos níveis atuais quanto nos níveis futuros. Mais explicitamente, uma conceituação de desempenho ampla e bem equilibrada, incluindo medidas financeiras e não financeiras, ajudará os



profissionais de marketing a compreenderem plenamente as consequências de desempenho de suas estratégias (VARADARAJAN; JAYACHANDRAN, 1999).

Estudos anteriores sugerem que fatores externos e internos influenciam as diferenças de desempenho das empresas (TAKATA, 2016). Fatores externos incluem estrutura da indústria (PORTER, 1992) e características do país (MAKINO; ISOBE; CHAN, 2004), enquanto fatores internos incluem recursos da empresa (BARNEY, 1991) e orientação de mercado (KOHLI; JAWORSKI, 1990, NARVER; SLATER, 1990).

Contribuindo com este pensamento, Bortoluzzi, Ensslin e Ensslin (2010) acrescentam que alguns dados devem ser levados em consideração para mensuração do desempenho empresarial, como as particularidades de cada empresa. Assim, empresas devem ter desempenhos diferentes se trabalharem com ativos tangíveis e/ou intangíveis, se ligam os objetivos estratégicos com os objetivos operacionais e/ou se constroem um processo de comunicação que possibilite a todos os níveis organizacionais identificar os objetivos da organização.

Morgan (2012) identificou que os pesquisadores e gestores estão fundamentalmente interessados em dois aspectos diferentes do desempenho do negócio: desempenho do mercado de produto e desempenho financeiro. O desempenho econômico está relacionado com aspectos financeiros como vendas, finanças, produção e recursos humanos, enquanto o desempenho de mercado está relacionado com as atividades de marketing em função da aquisição e retenção de clientes e no aumento da participação de mercado (BAUMGARTH; SCHMIDT, 2010). Homburg, Grozdanovic e Klarmann (2007) complementam ao definir o desempenho de mercado como o atingimento dos objetivos de marketing como receitas, crescimento e participação de mercado.

Os autores Gronholdt e Martersen (2006) apresentaram uma lista com as principais medidas de desempenho, contemplando as medidas de marketing e financeiras. As medidas foram caracterizadas de acordo com a cadeia de valor de marketing, da frequência na literatura e da importância para a alta gestão do marketing, como pode ser visto na Quadro 6. Nesta pesquisa, as duas medidas foram utilizadas.

Quadro 6 – Medidas de desempenho segundo Gronholdt e Martensen

<b>Medidas de Marketing</b>	<b>Resultados Financeiros</b>
Volume de vendas (volume e valor)	Lucro / lucratividade
Vendas para novos clientes	Margem bruta
Tendência de vendas	Lucratividade por cliente
<i>Market share</i> (volume e valor)	Margem bruta por cliente
Número de clientes	Fluxo de caixa
Número de novo clientes	Retorno sobre investimento (valor da ação / ROI)
Número de novos potenciais clientes	<i>Customer lifetime value</i>
Taxa de conversão (contatos para vendas)	
Penetração	
Distribuição / disponibilidade	
Preço	
Preço relativo (volume)	
Elasticidade de preço	

Fonte: Gronholdt e Martensen (2006).

Segundo Morgan (2012), o desempenho do negócio é fundamentalmente impulsionado pelo grau de concorrência nos mercados em que a empresa opta por operar, o que, por sua vez, é uma função das características estruturais desses mercados. Para Guissoni e Neves (2013), o desempenho envolve a eficácia e a eficiência das atividades de marketing de uma organização em relação a seus objetivos de mercado, envolvendo vendas, crescimento e participação de mercado e geração de valor.

Os autores Fernandes, Fleury e Mills (2006) afirmam que o desempenho da empresa se refere aos resultados por ela alcançados em certo período e pode ser avaliado por meio de indicadores. Já para Brandão e Guimarães (2001), o desempenho é mensurado comparando-se os resultados obtidos pela organização com as metas previamente estipuladas para cada indicador.

Para Gama (2011), o desempenho da empresa é algo mensurável, dinâmico, relativo e multidimensional. Ele não inclui apenas os resultados, mas também os processos que conduzem aos resultados e as condições que os proporcionam. Portanto, segundo o autor, a avaliação do desempenho deve ser feita:

- a) por meio de múltiplas medidas mensuráveis, e não através de um conceito abstrato;
- b) de forma dinâmica, pois a escolha dos indicadores não é uma realidade estática e deve ser alterada de acordo com a necessidade da organização;
- c) de forma relativa, possibilitando comparações de acordo com o contexto (planejado x resultados, melhor x pior, em relação aos concorrentes);

- d) de forma multidimensional, pois o desempenho não se trata de uma única medida, desta forma sua avaliação deve ser feita através de múltiplas medidas financeiras e não financeiras, de *input* e *output*, e também dos processos que conduzem a tais resultados.

Essa pesquisa foi realizada através do desempenho relativo ou subjetivo, pois uma medida multidimensional baseada no desempenho relativo da empresa facilita as comparações entre empresas e contextos, tais como indústrias, horizontes temporais e condições econômicas (SONG et al., 2005). Desse modo, o desempenho relativo foi escolhido em função da situação econômica atual brasileira, para que não houvesse viés nos resultados encontrados. No estudo de Kumar et al. (2011), os autores encontraram uma alta correlação (0,8) entre dados sobre o desempenho da empresa, subjetivos e objetivos, que suporta sua validade.

No estudo de Drnevich e Kriauciunas (2011), os autores identificaram que uma empresa que usa capacidades comuns mais do que seus concorrentes terá, conseqüentemente, seu desempenho relativo maior. A razão para isso é que capacidades comuns permitem que a empresa melhore os serviços, produtos e processos existentes.

## 2.4 RELAÇÕES ENTRE AS CEM E O DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: FUNDAMENTAÇÃO DAS HIPÓTESES

As empresas gastam recursos significativos na construção, manutenção e alavancagem das capacidades de marketing, e as pesquisas sugeriram o vínculo positivo entre as capacidades de marketing e o desempenho da empresa (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008; VORHIES; MORGAN, 2005).

Murray, Gao e Kotabe (2011) enfatizaram que os itens disponíveis na literatura para medir as capacidades de marketing são inadequados para entender o conceito de construção. Para acrescentar, os autores citam que “a pesquisa futura deve tentar capturar o domínio das construções (isto é, capacidades de marketing) com itens muito mais ricos e mais detalhados” (MURRAY; GAO; KOTABE, 2001, p. 265). Em outras palavras, há uma necessidade de rever a medição da construção de capacidades de marketing (CHAHAL; KAUR, 2014).

Como proposição inicial, destaca-se a sinalização de capacidades de marketing no impacto positivo junto ao desempenho, pois diferentes capacidades de marketing combinadas podem ser mais valiosas para as empresas à medida que elas interagem de forma a ajudar as empresas a alcançar desempenho superior (RAMASWAMI; SRIVASTAVA; BHARGAVA, 2009). Outra perspectiva para essa relação é baseada no reconhecimento de que as capacidades abrangem habilidades que estão embutidas profundamente nas rotinas e práticas organizacionais e representam o conhecimento acumulado ao longo dos anos (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Como resultado, as capacidades são difíceis de negociar, imitar ou duplicar, oferecendo uma fonte sustentável de vantagem competitiva (DAY, 1994; TEECE; PISANO; SHUEN, 1997). Além disso, as capacidades de marketing permitem às empresas implementar de forma eficaz orientações estratégicas que são projetadas para atender as condições de mercado enfrentadas e atingir objetivos de desempenho (MORGAN; VORHIES; MASON, 2009).

No entanto, estudos como a pesquisa de Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012), encontraram efeitos diferentes quando analisada a CEM por dimensão. Os autores encontraram efeito negativo da capacidade de comunicação de marketing e um efeito não significativo da capacidade de pesquisa de mercado no desempenho financeiro.

Mesmo assim, quando observados os estudos em torno desse tema (capacidades de marketing), percebe-se uma relação positiva com o desempenho da empresa. Vorhies (1998) encontrou suporte ao verificar o desenvolvimento das capacidades de marketing como um meio de melhorar a eficácia organizacional. Vorhies e Harker (2000) estudaram que as empresas que são mais orientadas para o mercado, possuem, conseqüentemente, níveis mais elevados nas seis capacidades de marketing (pesquisa de marketing, desenvolvimento de produtos, preços, distribuição, promoção e gerenciamento de marketing), levando às empresas ao desempenho superior, pois possibilitam que elas se adaptem às necessidades dos clientes.

Morgan, Vorhies e Mason (2009) propuseram um modelo no qual a orientação para o mercado, as capacidades de marketing e sua interação afetaram o desempenho da empresa, medido através do retorno sobre ativos (ROA), utilizando

um critério objetivo de mensuração de *performance*. No que diz respeito às capacidades de marketing, os autores utilizaram aquelas relacionadas ao processo do *mix* de marketing (desenvolvimento de produtos, precificação, vendas, comunicação e gerenciamento dos canais) e ao processo de formação de estratégia de marketing (formulação e implementação estratégica) e concluíram que as capacidades de marketing têm maior impacto sobre o ROA. Este modelo também contribui no entendimento da interação entre as variáveis independentes (capacidades de marketing e orientação para o mercado) e seu impacto sobre o desempenho da empresa. Os resultados sugerem que as variáveis se complementam e influenciam uma à outra na criação de valor.

Nesse mesmo ano, Morgan, Slotegraaf e Vorhies publicaram um estudo sobre a ligação entre as capacidades de marketing, o crescimento das receitas das empresas e aumento do desempenho. Os resultados indicaram que as capacidades de marketing podem explicar uma variação significativa no desempenho.

No estudo de Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012), foi comprovado que a orientação para a inovação, como um aspecto cultural, impacta positivamente no desenvolvimento das capacidades de marketing. Isso faz com que a empresa se adapte ao mercado e desenvolva as capacidades de marketing que irão aprimorar o desempenho da empresa (THEODOSIOU; KEHAGIAS; KATSIKEA, 2012). Contudo, os autores Heirati, O’Cass e Ngo (2013) concluíram que ser orientado para o mercado não é suficiente para alcançar um desempenho superior; é a capacidade da empresa de atuar com conhecimento de mercado que transforma o conhecimento do mercado em desempenho superior.

Portanto, a partir da literatura apresentada, desenvolver uma compreensão abrangente de como o marketing está ligado ao desempenho do negócio é fundamental para os acadêmicos e gestores de marketing (MORGAN, 2012). Uma vez que nenhum estudo empírico único jamais pode captar o leque de variáveis e relacionamentos importantes na vinculação do marketing com o desempenho do negócio, o tema precisa de um quadro abrangente que permitirá que os resultados de estudos sejam integrados ao longo do tempo de forma cumulativa (MORGAN, 2012).

Chahal e Kaur (2014) identificaram, através de um estudo realizado com serviços bancários, que as capacidades de marketing de dentro para fora (*inside-out*) tem um papel significativo no desempenho da empresa. Isso ocorre porque as

capacidades de dentro para fora refletem as habilidades da organização naquilo em que ela é boa e capaz de fazer, e a sua implementação adequada levaria a aumentar a eficiência no processo de entrega, bem como reduzir os custos operacionais. Com o mesmo foco em capacidades de marketing de dentro para fora, Jaakkola et al. (2010) mostram relações positivas relativamente fortes entre as capacidades de marketing de dentro para fora e o desempenho empresarial subjetivo na amostra completa e em cada sub-amostra de três países. No estudo, as capacidades de marketing de dentro para fora incluem uma forte gestão financeira, uma gestão eficaz de recursos humanos, uma boa gestão de operações e uma boa gestão de marketing.

No estudo de Cacciolatti e Lee (2016), os autores testaram novas hipóteses para explicar como diferentes tipos de capacidades de marketing contribuem para o desempenho da empresa. A aplicação da teoria baseada em recursos adianta a teorização tanto do marketing como dos antecedentes organizacionais do desempenho da empresa e dos mecanismos causais pelos quais a vantagem competitiva é gerada. Os resultados revelam que o foco da empresa em uma estratégia específica (orientação de foco curto *versus* longo prazo), durante um período de tempo, é fundamental para o desempenho. Outra confirmação que obtiveram foi que a criatividade contribui para o desempenho da empresa em condições gerais, que a estratégia desempenha um forte papel de moderador na relação criatividade-desempenho e que a colaboração traz resultados de desempenho diferentes e, em alguns casos, a colaboração excessiva pode prejudicar o desempenho.

A literatura assume que uma empresa com capacidades de marketing superiores alcança um desempenho superior do negócio porque a empresa pode fornecer aos seus clientes-alvo maior valor concreto, como novos produtos de qualidade superior, um preço de venda adequado, serviços e informações benéficas adicionais por meio de melhores decisões de *mix* de marketing (TAKATA, 2016). Além disso, ao criar valor para o cliente, a empresa atinge maior desempenho sob a forma de satisfação do cliente, clientes repetidos, lucros e crescimento (WEBB et al. 2010).

Os estudos que tomaram os 4Ps como uma identificação para a capacidade de marketing relataram uma relação positiva e significativa com desempenho da empresa (VORHIES, HARKER, RAO, 1999; QURESHI; MIAN, 2010; KAMBOJ; RAHMAN, 2015). Portanto, a hipótese de que cada capacidade de marketing

influencia positivamente o desempenho das empresas é descrito nas seções 2.4.1 a 2.4.4.

#### **2.4.1 A capacidade de gestão de produtos e desempenho da empresa**

Para implantar com êxito os recursos de apoio à diferenciação ao nível do produto no mercado, as empresas precisam de capacidades de marketing que lhes permitam entregar repetidamente pacotes de benefícios desejados para os clientes (NOBLE, 1999). Dentro dessa visão, os autores Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999), Santos-Vijande et al. (2012) e Greenley e Oktemgil (1997) relacionaram a capacidade de gestão de produtos com as funções de criação, de adaptação e de manutenção de produtos/serviços para a satisfação do cliente.

Vorhies, Morgan e Autry (2009) identificaram relação positiva entre a gestão de produtos e o desempenho organizacional (mercado e financeiro), verificado através da estratégia de mercado de produtos. Com enfoque no produto, os autores Prajogo e Sohal (2006) descreveram que o desempenho de qualidade dos produtos se relaciona positivamente com o desempenho da empresa. Os autores Mckee, Varadarajan e Pride (1989) e Banerjee e Soberman (2013) também evidenciam a influência da capacidade de gestão de produtos no desenvolvimento de produtos/serviços diferenciados e de qualidade, agregando valor junto ao cliente. Logo, torna-se difícil sua imitação por parte dos concorrentes (AL-AALI et al., 2013).

Murray, Gao e Kotabe (2011) concluíram que as empresas que focam na demanda possuem gestão de produtos voltados ao mercado, seguindo processos específicos na geração de informação valiosa, divulgando informações ao longo da organização para alterar as ofertas de produtos, ajustando-se aos valores do cliente no mercado, melhorando seu desempenho (mercado e financeiro).

Yuan, Zhuang e Jin (2009) confirmaram a relação positiva entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa (mercado e financeiro), lembrando das demais capacidades importantes para agir de forma rápida junto às mudanças de mercado. Devido ao fato de produtos/serviços diferenciados, a capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho financeiro da empresa, pois cria uma vantagem competitiva frente aos seus concorrentes (KEMPER et al., 2013).

Os resultados encontrados na pesquisa de Takata (2016) sugerem que as capacidades de marketing são o principal motor de desempenho, sendo o desenvolvimento de novos produtos e os preços os principais fatores. Dessa forma, teremos:

H1 – A capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho da empresa.

#### **2.4.2 A capacidade de gestão de preços e desempenho da empresa**

A capacidade de gestão de preços é uma das capacidades mais relevantes para a organização (PRASNIKAR et al., 2008). A capacidade de gestão de preços possibilita preços mais competitivos e viáveis (VORHIES; HARKER, 2000), monitora e responde de maneira rápida às alterações de preços do mercado (DUTTA; ZBARACKI; BERGEN, 2003) e fideliza o cliente (SHOEMAKER, 2003). Também interfere na decisão de compra do cliente, já que o preço é um sinalizador de qualidade do produto ou serviço (DAWAR; PARKER, 1994).

A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho confirmada pelos estudos de:

- a) Dutta, Zbaracki e Bergen (2003): a capacidade de gestão de preços propicia à empresa reagir rapidamente às mudanças de preços do mercado, através de processos, rotinas e sistemas, ajustando-se ao preço condizente com o valor percebido pelo cliente, alcançando positivamente o desempenho financeiro;
- b) Ingenbleek et al. (2003), Ingenbleek (2007) e Liozu e Hinterhuber (2013a): a capacidade de gestão de preços gera uma maior compreensão dos valores percebidos pelo cliente e aplicados pelo mercado, favorecendo as práticas de preços mais altos com base no valor agregado do produto ou serviço, atingindo positivamente o desempenho financeiro;
- c) Liozu e Hinterhuber (2013a): a capacidade de gestão de preços auxilia no entendimento às reações dos consumidores e à concorrência através do processamento de informações sobre o mercado, obtendo desempenho de mercado e financeiro superior;



- d) Liozu e Hinterhuber (2013b): o nível de defesa dos preços pelo CEO influencia positivamente a racionalidade de decisão, as capacidades de preços e a atenção plena coletiva, levando a uma *performance* empresarial significativamente maior;
- e) Flatten et al. (2015): os resultados demonstraram que confirmam que as capacidades de preços em geral têm um efeito de melhoria de desempenho com base em uma grande amostra de novos empreendimentos orientados para a tecnologia;
- f) Chahal e Kaur (2014): a gestão de preços eficaz ajuda os bancos a aumentar a rentabilidade, melhorando a forma como eles analisam, definem e fixam os preços para vários produtos/serviços, de acordo com os métodos de preços dos concorrentes.

Sendo assim:

H2 – A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho da empresa.

### **2.4.3 A capacidade de gestão de canal e desempenho da empresa**

Para Vorhies, Harker e Rao (1999), a empresa que vende diretamente ao consumidor final necessita relacionar-se com seus clientes, sendo relevante uma capacidade de gestão de canal desenvolvida para que gerencie todos os aspectos dessa relação e disponibilize o produto ao cliente de forma eficiente.

Analisando a relação entre empresa e consumidor, Zhang, Garrett-Jones e Szeto (2013) defendem que, além da qualidade do produto, influenciam essa relação: ambiente de compra, interação com o vendedor e a disponibilidade de informações sobre o produto. Esses aspectos, para os autores, influenciam a decisão de compra do consumidor.

Lewis (2001) argumenta que sistemas de canais entre empresas melhoram o desempenho delas no mercado, pois permitem “rastreamento em larga escala de preferências do cliente”, que devem ser associados com as capacidades de canal mais fortes, incluindo o intercâmbio de informações, atividades de coordenação e a capacidade de resposta da parceria. Portanto, a coordenação entre empresas, o intercâmbio de informações e a capacidade de resposta da parceria, como a

capacidade de canal, contribuem para o aumento de desempenho de mercado através de um melhor crescimento das vendas e do desenvolvimento de novos mercados e produtos (STANK; DAUGHERTY; ELLINGER, 1999).

A infraestrutura e a logística também são aspectos que influenciam positivamente no desempenho da empresa, uma vez que conseguem diminuir os custos e o tempo de entrega dos produtos, favorecendo respostas mais rápidas ao mercado e agregando valor na relação junto ao cliente (LIN; CHEN, 2008). Ainda, a escolha do canal de distribuição certo para uma empresa baseia-se em fatores como habilidades, custos de gerenciamento, recursos, alcance, localização e grau de controle (LINTON, 2012).

O canal de distribuição certo garante que os clientes em variados locais, dentro e fora das fronteiras nacionais, possam acessar facilmente os produtos e aproveitar o nível de serviço adequado de uma empresa. Portanto, a capacidade de gestão de canal é encontrada positivamente quando relacionada com o desempenho (VORHIES; HARKER; HAO, 1999; O'CASS; SOK, 2012; HEIRATI; O'CASS; NGO, 2013). Dessa forma, tem-se:

H3 – A capacidade de gestão de canal influencia positivamente o desempenho da empresa.

#### **2.4.4 A capacidade de gestão de comunicação de marketing e desempenho da empresa**

A comunicação tem como finalidade informar, persuadir e lembrar o consumidor, visando a venda do produto/serviço (KELLER, 2009; VORHIES; HARKER; RAO, 1999). A capacidade de gestão de comunicação de marketing (ou promoção) é o que habilita a empresa a comunicar os benefícios de seus produtos/serviços para o mercado (MCKEE; VARADARAJAN; PRIDE, 1989).

Para Kemper et al. (2013), o resultado torna-se significativo quando a empresa atua em um ambiente de concorrência intensa, pois a marca (imagem da empresa) passa a ter mais relevância para o desempenho da empresa. Selvakumar e Vikkraman (2011) possuem outro olhar para a marca diferenciando-se de Kemper et al. (2013). Os autores acreditam que, quanto maior a despesa em publicidade com a

marca, melhor a qualidade do produto percebido pelo consumidor, maior o nível de consciência da marca, formando sua fidelidade à marca. Ou seja, atividades publicitárias eficazes permitem formações de reconhecimento da marca e uma qualidade positiva percebida e fidelidade à marca, gerando efeito positivo no patrimônio da marca, e conseqüentemente, no desempenho da empresa (SELVAKUMAR; VIKKRAMAN, 2011).

Com o mesmo pensamento de Selvakumar e Vikkraman (2011), Keller (2009) evidencia que as empresas que possuem uma marca mais forte, podem cobrar preços mais altos pelos seus produtos/serviços, alcançando maior lealdade ao seu consumidor, maior eficácia na comunicação e um desempenho financeiro superior. O autor descreve que a formação e o gerenciamento da marca são influenciados pela capacidade de comunicação, que facilita a comunicação entre a empresa e seus clientes, construindo relacionamentos ativos, intensos e leais entre seus clientes e sua marca (KELLER, 2009). Corroborando com esses autores, Ortega e Villaverde (2008) identificaram que a capacidade de comunicação cria uma imagem de marca forte que permite às empresas alcançar um desempenho superior da empresa.

Os autores Buil, Martínez e Chernatony (2013) comentam sobre a importância do investimento correto em comunicação, adequada de acordo com o perfil do cliente. Empresas com alto nível de capacidade de gestão de comunicação são mais originais, criativas e inovadoras para o cliente, impactando positivamente na imagem da marca e, posteriormente, no desempenho financeiro (BUIL; MARTÍNEZ; CHERNATONY, 2013). Para Mizik (2014), programas de marketing constroem o valor da marca, o que leva ao aumento da disposição dos clientes a pagar, melhorando o desempenho da empresa.

Considerando a exposição da relação direta entre a capacidade de gestão de comunicação e o desempenho da empresa, entende-se que:

H4 – A capacidade de gestão de comunicação de marketing influencia positivamente o desempenho da empresa.

## 2.5 RELAÇÕES ENTRE ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA E O DESEMPENHO: FUNDAMENTAÇÃO DA HIPÓTESE

Desempenho é um conceito multidimensional e a relação entre OE e

desempenho pode depender dos indicadores utilizados para avaliar o desempenho (LUMPKIN; DESS, 1996). Há evidências para uma relação positiva entre orientação empreendedora e desempenho. Essas evidências baseiam-se no argumento de que a orientação empreendedora permite que as empresas obtenham a vantagem no primeiro movimento (pioneirismo), capitalizando oportunidades emergentes (COVIN; SLEVIN, 1991).

Miller (1983) argumenta que a atividade empresarial captura o comportamento proativo de uma empresa e ter esse comportamento estabelece um efeito positivo sobre o desempenho da empresa de maneira global. Esse efeito universalista também se deve à tendência crescente de encurtar os ciclos de vida dos produtos (HAMEL, 2000), o qual a orientação empreendedora pode ajudar as empresas a buscar constantemente novas oportunidades para manter os atuais resultados financeiros (WIKLUND; SHEPHERD, 2005). Portanto, a OE pode atuar como um *driver* para as empresas para conquistar novos segmentos de mercados emergentes, obter economias de escala e, finalmente, maior desempenho (MILLER; FRIESEN, 1983; WIKLUND, 1999; ZAHRA; COVIN, 1995).

Wiklund e Shepherd (2005) estudaram a OE e o desempenho com a abordagem configuracional. Os autores confirmaram que a OE (proatividade, capacidade de inovação e assunção de riscos) influencia positivamente o desempenho da empresa de pequeno porte. Salientaram que o desempenho de pequenas empresas é também positivamente influenciado pelo acesso ao capital financeiro. No entanto, somente quando foi usada uma abordagem configurável é que acharam que a relação entre dinamismo ambiental e desempenho das pequenas empresas depende da OE do negócio e do seu acesso ao capital financeiro.

Enquanto existem estudos que descobriram que as empresas que adotam uma OE forte têm um desempenho melhor do que as empresas que não adotam uma OE (HULT et al., 2003, LEE et al., 2001, WIKLUND; SHEPHERD, 2005), outros estudos relataram correlações menores entre OE e desempenho (DIMITRATOS et al., 2004, LUMPKIN; DESS, 2000) ou mesmo incapazes de encontrar uma relação significativa entre OE e desempenho (GEORGE; WOOD Jr.; KHAN, 2001, WIKLUND; SHEPHERD, 2005).

Em função desses potenciais vieses e da diversidade de resultados sobre a influência da OE sobre o desempenho, Rauch et al. (2009) mostraram, através de

meta-análise, que a correlação da relação OE e desempenho é relevante e esta relação é robusta para diferentes operacionalizações. Os autores encontraram que a OE tem uma influência positiva no desempenho na grande maioria dos estudos pesquisados.

Outra percepção, evidenciada por Edmond e Wiklund (2010), é que as pesquisas de OE têm sido focadas no efeito linear direto de OE no desempenho das empresas (WALES; GUPTA; MOUSA, 2013). No entanto, existem estudos indicando que a relação direta e linear entre OE e desempenho é um resultado que pode ser questionado (ANDERSÉN, 2010; WIKLUND; SHEPHERD, 2005). O estudo de Pimentel et al. (2015) concluiu que a OE, ao invés de aumentar o desempenho, aumenta a variabilidade em *performances*, insistindo que mais OE melhora as probabilidades em ambos alcançarem grandes vitórias e grandes perdas, desafiando a linearidade da OE para o desempenho das empresas (WIKLUND; SHEPHERD, 2011).

Nos estudos de Sok et al. (2017), concluiu-se que OE tem uma relação positiva e significativa com o desempenho empresarial. No entanto, o estudo também mostra que OE influencia o desempenho das empresas através da atividade empresarial empreendida com um forte foco no marketing (ou seja, capacidade de marketing). Este resultado também ajuda a explicar os achados inconsistentes entre estudos anteriores que examinam o efeito da EO sobre o desempenho de forma negativa, uma vez que empresas que não tenham capacidade de marketing, podem não ter bom desempenho superior (SOK et al., 2017).

Li, Huang e Tsai (2009) examinaram o papel mediador do processo de criação de conhecimento na relação entre a OE e desempenho da empresa. Os resultados mostraram que a OE pode melhorar positivamente o desempenho da empresa; no entanto, se adicionarmos o processo de criação de conhecimento como mediador, a relação diretamente positiva entre OE e desempenho da empresa atenuará.

Estudos têm encontrado a relação entre OE e o desempenho de forma positiva (EGGERS et al., 2013; KRAUS, 2013; MADSEN, 2007) e outros estudos, em convergência (KRAUS et al., 2012; SOININEN et al., 2012), têm demonstrado o papel crucial da OE para sobreviver em tempos de turbulência econômica causada pela crise econômica. A força do argumento de uma influência positiva no desempenho do

negócio está relacionada com as vantagens de ser a primeira e a tendência para tirar proveito das oportunidades emergentes envolvidos na OE (COVIN; WALES, 2012).

Abidin, Othman e Bakar (2015) concluíram que as dimensões da orientação empresarial (como proatividade, capacidade de inovação e agressividade competitiva) têm uma significativa influência positiva sobre o sucesso do negócio; em contrapartida, as dimensões de autonomia e a assunção de riscos não tem nenhuma influência. Corroborando com os autores citados, Buli (2017) também analisou as cinco dimensões de OE e identificou que, exceto medidas de inovação (a inovação não contribuiu significativamente para o desempenho da empresa), todas as dimensões da OE têm um relacionamento positivo e significativo com o desempenho das empresas. A autonomia, a proatividade, a agressividade competitiva e assunção de riscos têm uma influência direta e estatisticamente significativa no desempenho do negócio.

Os autores Webb et al. (2010) mencionaram que o desempenho decrescente resultante da orientação de mercado ineficiente ou de *mix* de marketing pode estimular o aprendizado que pode servir como base para apoiar o empreendedorismo direcionado à orientação de mercado e ao *mix* de marketing. Mais especificamente, a aprendizagem que decorre da diminuição do desempenho pode levar os funcionários a questionar as teorias internas da empresa sobre o que as atividades funcionam em termos de compreensão das necessidades dos clientes, disseminando esse entendimento em toda a organização, coordenando interfuncionalmente e se comunicando com os clientes. O conhecimento que deriva dessas questões internamente direcionadas pode levar as empresas a inovar suas atividades relacionadas ao mercado e ao marketing, aumentando seu desempenho (WEBB et al., 2010).

Conclui-se, a partir dos estudos de Rauch et al. (2009) e Saeed, Yousafzai e Engelen (2014), que a OE possui relação positiva com o desempenho, pois a OE capta práticas empresariais de empresas sob a forma de assunção de riscos, proatividade e inovação (JAVALGI, TODD, 2011; MILLER, 1983). Dessa forma, tem-se:

H5 – A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho da empresa.

## 2.6 MODERADORES

A introdução de moderadores em relacionamentos bivariados ajuda a reduzir o potencial de enganosas inferências e permite “uma compreensão mais precisa e concreta” (ROSENBERG, 1968, p. 100). Portanto, para a análise desta pesquisa, foram incluídos os moderadores tempo da empresa, tamanho da empresa e escolaridade do gerente e/ou proprietário, como variáveis de controle. A intenção foi verificar o quanto os moderadores intensificam a relação entre cada CEM e o desempenho. Os três moderadores estão descritos nas seções 2.6.1 a 2.6.3.

### 2.6.1 Tempo de atividade da empresa

O moderador tempo de atividade da empresa é convencionalmente incluído nos estudos a fim de controlar sua influência no desempenho da empresa (CHANDLER; HANKS, 1994, ZAHRA; GARVIS, 2000). Os autores Islam et al. (2011) analisaram o sucesso da empresa em relação à idade das empresas e encontraram diferenças significativas entre empresas mais velhas e mais jovens. Estudos tomaram a idade da empresa como uma variável de controle e a mediram pelo número de anos em que uma empresa esteve envolvida em suas operações (O'CASS; SOK, 2012; SHIN, 2012; WU; WU, 2013). Dessa forma, tem-se as hipóteses:

H6a – O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.

H6b – O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.

H6c – O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.

H6d – O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.

Nesta pesquisa, o tempo da empresa está dividido em dois intervalos: de zero a cinco anos e seis anos ou mais de sobrevivência. O parâmetro para esse intervalo é o estudo do IBGE (2012), que descreveu que 58% das empresas de pequeno porte encerraram as atividades antes de completar cinco anos. Portanto, tem-se o grupo de empresas jovens (até cinco anos) e empresas maduras (com 6 anos ou mais).

### **2.6.2 Porte da empresa**

O tamanho é frequentemente incluído em estudos para controlar o efeito que ele pode ter sobre o desempenho da empresa. As grandes empresas, muitas vezes, podem possuir mais recursos para obter uma melhor posição no mercado e desenvolver economias de escala que os ajudarão a obter um melhor desempenho (MCEVILY; ZAHEER, 1999). Conseqüentemente, espera-se uma relação positiva entre tamanho da empresa e desempenho, dado que as potenciais economias de escala podem causar diferenças de desempenho entre maiores e menores empresas (VORHIES; MORGAN, 2005). Portanto, tem-se as seguintes hipóteses:

H7a – O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.

H7b – O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.

H7c – O porte modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.

H7d – O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.

O porte da empresa nessa pesquisa está dividido em micro, pequena e média empresa. Para isso, o parâmetro de faturamento foi o enquadramento conforme o Simples Nacional (RECEITA FEDERAL, 2017). O faturamento para microempresas é de até R\$ 360 mil por ano; de R\$ 360 mil a R\$ 3.600 mil para pequenas empresas e, acima desse valor, estão enquadradas como médias e grandes empresas.

### **2.6.3 Escolaridade do proprietário/gerente da empresa**

A escolaridade do gerente e/ou proprietário da empresa foi investigada para identificar se há variação com as variáveis independentes a partir das análises. De acordo com Rauch e Rijdsdijk (2013), as pessoas que têm nível de ensino superior podem afetar positivamente o crescimento do negócio. Por outro lado, Thapa (2015) e Jelenc et al. (2015) não encontraram nenhuma relação positiva entre educação e desempenho. Dessa forma, será possível perceber se o grau de instrução interfere para a conquista de um desempenho superior. Assim, temos as hipóteses:



H8a – O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.

H8b – O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.

H8c – O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.

H8d – O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.

Neste estudo, o proprietário ou administrador ou gerente das lojas pesquisadas será tratado como “proprietário” ou “empreendedor”. A seguir, é apresentada o Quadro 7 com o resumo dos moderadores, para melhor entendimento.

Quadro 7 – Moderadores

<b>Moderador</b>	<b>Sigla</b>	<b>Escala</b>
<b>PORTE DA EMPRESA</b>	PORTE	1 – Micro 2 – Pequena e Média
<b>ESCOLARIDADE DO PROPRIETÁRIO</b>	ESCOLA	1 – Sem ensino superior completo 2 – Com ensino superior completo
<b>TEMPO DE ATIVIDADE</b>	TEMPO	1 – 1 a 5 anos 2 – 6 anos ou mais

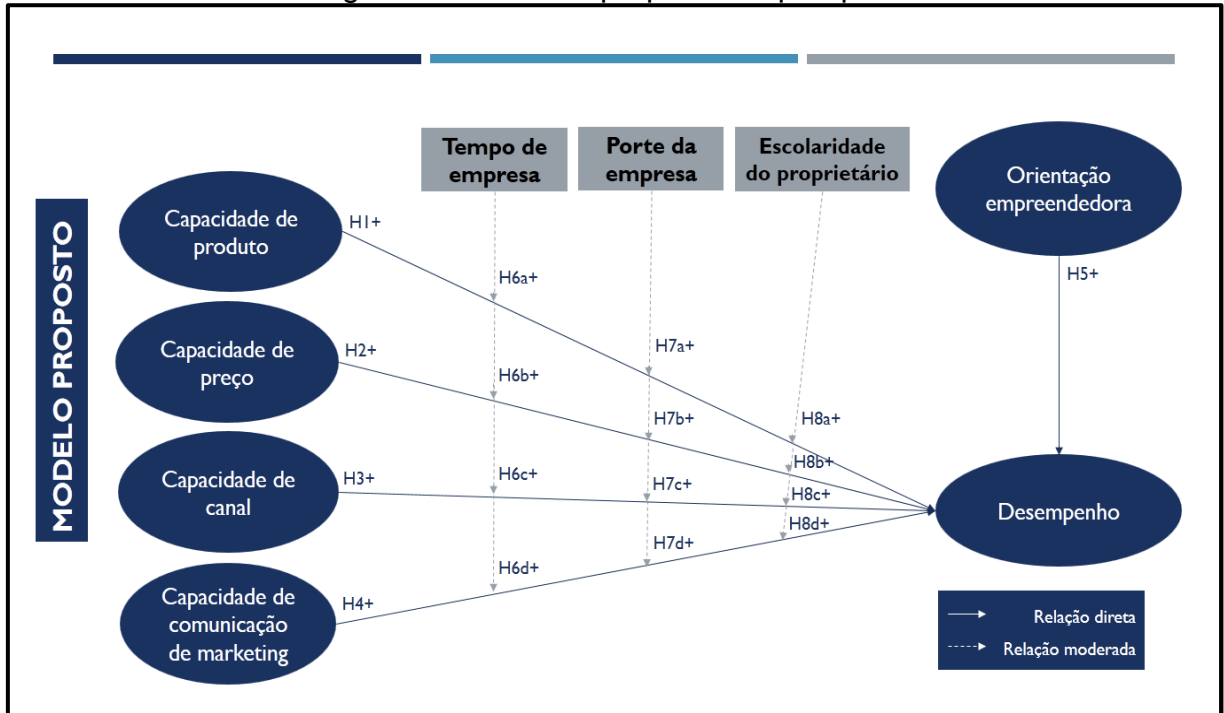
Fonte: elaborada pela autora (2017).

A partir do desenvolvimento e explicitação dos construtos e suas relações, apresenta-se, na seção 2.7, o Modelo Teórico proposto.

## 2.7 MODELO TEÓRICO PROPOSTO

Com base nos construtos e nas hipóteses definidas nesta pesquisa, o modelo teórico proposto é apresentado na Figura 17, indicando as relações a serem testadas no capítulo de resultados. O modelo apresenta relações diretas (representadas por setas contínuas) e relações moderadas (representadas por setas descontínuas).

Figura 17 – Modelo proposto da pesquisa



Fonte: elaborado pela autora (2017).

A seguir, será apresentada a seção 3.1, que contempla a metodologia utilizada na pesquisa com os procedimentos da pesquisa, onde serão abordados o instrumento da pesquisa, seleção do objeto de estudo e aplicação do instrumento de pesquisa. Na sequência, a seção 3.2 apresenta como serão realizados o tratamento dos dados e as análises.

### 3 MÉTODO DE PESQUISA

Esta seção apresenta o método empregado para atingir os objetivos da dissertação de mestrado. A abordagem utilizada foi a quantitativa-descritiva (HAIR Jr. et al., 2009; MALHOTRA, 2012), utilizando-se, para isso, como estratégia de investigação, uma pesquisa do tipo *survey* com corte transversal, a fim de obter informação sobre uma população (HAIR Jr. et al., 2005).

Considerando a análise das relações de predição necessárias para avaliação do Modelo Teórico proposto, a técnica de Modelagem de Equações Estruturais foi aplicada conforme os pressupostos metodológicos disponíveis na literatura, os quais serão oportunamente detalhados nas próximas seções.

#### 3.1 PROCEDIMENTOS DA PESQUISA

A etapa quantitativa teve o objetivo de testar o Modelo Teórico proposto com base em análises estatísticas. Para a execução da pesquisa, aplicaram-se em três passos: definição do instrumento de pesquisa (seção 3.1.1); seleção do objeto de estudo (seção 3.1.2); aplicação do instrumento de pesquisa (seção 3.1.3).

##### 3.1.1 Instrumento de pesquisa

A elaboração do questionário, como ferramenta para coleta dos dados primários, de forma padronizada pelos entrevistados, toma por base um conjunto de dimensões e indicadores que são derivados do modelo teórico (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2013). Quanto ao instrumento de pesquisa empregado para medição de cada construto, foram utilizados instrumentos originais validados em artigos científicos. Como critério de seleção, foi verificado o Alfa de Cronbach, pois o valor acima de 0,70 demonstra confiança na escala e é tido como limite inferior aceito (HAIR Jr. et al., 2009). Portanto, as escalas contempladas estão relacionadas a seguir:

- a) capacidade de gestão de produtos: adaptada da escala de Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Harker (2000) que obtiveram o Alfa de Cronbach de 0,79, em ambas;
- b) capacidade de gestão de preços: escala de Vorhies e Morgan (2005) que

verificou um Alfa de Cronbach de 0,83;

- c) capacidade de gestão de canal: escala adaptada de Vorhies e Harker (2000) que encontrou um Alfa de Cronbach de 0,88;
- d) capacidade de gestão de comunicação de marketing: escala adaptada de Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Harker (2000) que obtiveram o Alfa de Cronbach de 0,82 em ambas. A pergunta 16, última desse construto no questionário, foi retirada da escala de Vorhies e Morgan (2005) para fins de adequação com o objeto de estudo;
- e) orientação empreendedora: escala de Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) e Kajalo e Lindblom (2015), ambas com base em Covin e Slevin (1989), que alcançaram um Alfa de Cronbach de 0,80 e 0,72, respectivamente; e
- f) desempenho: escala adaptada de Liozu e Hinterhuber (2013a), que utilizaram a escala relativa, pois permitem aos gestores comparar o desempenho com seus concorrentes e é um indicador do marketing (SEGGIE et al., 2007). O Alfa de Cronbach encontrado foi 0,89.

A partir das escalas mencionadas, o questionário de pesquisa foi formado, atendendo o refinamento do instrumento e sua composição nas seções 3.1.1.1 e 3.1.1.2, respectivamente.

#### 3.1.1.1 Refinamento do instrumento

O refinamento do instrumento objetivou adequar o conjunto de questões aos objetivos e ao contexto da pesquisa. As adaptações realizadas seguiram as orientações de Fink (2003), de modo que o refinamento das questões foi orientado para confirmar o objetivo da pesquisa, observando os seguintes preceitos:

- a) garantir que as questões mantenham uma ligação lógica com o objetivo;
- b) aprimorar o léxico, a gramática, a semântica e a correção gramatical das questões;
- c) anunciar sentenças com o significado completo;
- d) evitar questões que expressem mais de uma ideia;
- e) apresentar a redação das sentenças de forma simples, direta e completa, reduzindo o uso de frases e palavras complexas, ambíguas ou que tenham algum apelo ou influência subliminar à resposta do respondente;

- f) não utilizar jargões e termos técnicos;
- g) estabelecer ao respondente um intervalo de tempo para que ele possa avaliar as questões;
- h) evitar questões que exijam conhecimento que os respondentes não têm;
- i) guiar o respondente sobre os procedimentos que deve seguir;
- j) padronizar o formato das perguntas e respostas;
- k) organizar as possíveis respostas de forma que possuam uma lógica de continuidade proporcional;
- l) aprimorar o questionário usando o conhecimento de especialistas;
- m) qualificar o questionário usando o conhecimento de potenciais respondentes.

A qualificação do questionário foi administrada em três momentos distintos: primeiramente, as perguntas dos questionários foram avaliadas e o instrumento montado pela pesquisadora e por um especialista; no segundo momento, foi realizada a validação da escala pelo orientador e dois especialistas; e, por fim, realizado o pré-teste (teste piloto) para verificação do questionário em entrevista com onze respondentes, com as mesmas características da amostra.

No primeiro momento, as escalas escolhidas para a formação do instrumento foram traduzidas (quando necessário, adaptadas) por um especialista doutor na área de marketing. As escalas originais, em inglês, encontram-se no Anexo A. Após a tradução, foi necessário analisar o momento econômico para que o desempenho (um dos construtos a ser pesquisado) não fosse medido de maneira tendenciosa. Por isso, com relação às perguntas sobre desempenho da empresa, foi pedido para os entrevistados compararem o desempenho das suas empresas com a de seus concorrentes em oito dimensões diferentes (crescimento de vendas, retorno sobre o investimento, retorno sobre as vendas e assim por diante), usando uma escala variando de 1 (muito pior do que os concorrentes) a 7 (muito melhor do que os concorrentes). Assim, o desempenho foi avaliado de forma relativa.

No segundo momento, o questionário foi validado pelo orientador e dois especialistas doutores, sem alterações. A partir desse retorno, onze questionários foram impressos e encaminhados para aplicação preliminar do instrumento, por meio de pré-teste, finalizando as etapas de qualificação do questionário.

O pré-teste verificou se o questionário apresentava três importantes

elementos: a) fidedignidade, em que qualquer pessoa que o aplique obterá sempre os mesmos resultados; b) validade, em que os dados recolhidos são necessários à pesquisa; e c) operatividade, em que o vocabulário é acessível e possui significado claro (MARCONI; LAKATOS, 2011).

O questionário foi aplicado a uma parcela da amostra, ou seja, a um número de respondentes determinado para a pesquisa (HAIR Jr. et al., 2005). Considerando que Malhotra (2012) sugere ser suficiente aplicar o teste preliminar para 10 a 20 indivíduos representativos da população estudada para revelar falhas do instrumento, aplicou-se o teste piloto para 11 respondentes. Depois de realizado o pré-teste, procedeu-se à avaliação, resultando na validação do questionário, não demandando modificações nas questões do instrumento de coleta de dados.

### 3.1.1.2 Composição do instrumento

O questionário possui dois blocos: o primeiro com os construtos CEM, orientação empreendedora e desempenho e o segundo bloco com a caracterização da amostra, constando os moderadores já identificados anteriormente. A Tabela 5 mostra as escalas, com as siglas dos construtos (que são as variáveis latentes), numeração das questões e identificação dos autores.

Tabela 5 – Escalas utilizadas na pesquisa

<b>Construtos</b>	<b>Siglas</b>	<b>Itens de escala</b>	<b>Autores</b>
Capacidade de gestão de produto	MKTPRO	1 a 4	Adaptada de Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Harker (2000)
Capacidade de gestão de preço	MKTPRE	5 a 8	Vorhies e Morgan (2005)
Capacidade de gestão de canal	MKTCAN	9 a 12	Adaptada de Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Harker (2000)
Capacidade de gestão de comunicação de marketing	MKTCOM	13 a 15	Adaptada de Vorhies, Harker e Rao (1999) e Vorhies e Harker (2000)
Capacidade de gestão de comunicação de marketing	MKTCOM	16	Vorhies e Morgan (2005)
Orientação empreendedora	OE	17 a 22	Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) com base em Covin e Slevin (1989)
Orientação empreendedora	OE	23 a 25	Kajalo e Lindblom (2015) com base em Covin e Slevin (1989)
Desempenho	DESEMP	26 a 33	Adaptada de Liozu e Hinterhuber (2013)

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Portanto, o instrumento teve a intenção de medir 6 variáveis latentes e 33

variáveis observadas, totalizando 39 questões.

As escalas do primeiro bloco foram respondidas com base na percepção de cada gestor entrevistado (proprietário, administrador ou gerente de loja). A escala varia de “1” (discordo totalmente) a “7” (concordo totalmente), dado que esta escolha pode repercutir em melhores resultados (WAKITA; UESHIMA; NOGUCHI, 2012).

O segundo bloco, com a caracterização da amostra, possui questões referente ao respondente e à empresa, como mostra a Tabela 6. Quanto ao respondente, foram investigados gênero, idade e grau de escolaridade; quanto à empresa, número de funcionários, faturamento anual e tempo de atividade.

Tabela 6 – Caracterização da amostra

<b>Características</b>	<b>Número do questionário</b>	<b>Moderador</b>
<b>Gênero</b>	39	Não
<b>Idade</b>	40	Não
<b>Escolaridade</b>	41	Sim
<b>Faturamento anual</b>	42	Sim
<b>Número de funcionários</b>	43	Não
<b>Tempo de atividade</b>	44	Sim

Fonte: elaborada pela autora (2017).

### 3.1.2 Seleção do objeto de estudo

O universo ou população é o conjunto de indivíduos que representam pelo menos uma característica em comum, enquanto a amostra é uma parcela da população convenientemente selecionada para fins de estudo (MARCONI; LAKATOS, 2011). Com base nessa definição, a população considerada nessa pesquisa são todas as lojas do comércio varejista de Caxias do Sul/RS pertencente ao segmento de artigos do vestuário (CNAE principal do mobiliário número 280). O total da população, informada pela Prefeitura Municipal de Caxias do Sul, é de 2.618 lojas (NODARI, 2017). Contudo, quando confrontado esse número com o de associados do Sindicato do Comércio Varejista de Caxias do Sul (Sindilojas Caxias), o segmento apresenta aproximadamente 1.200 estabelecimentos (ASSESSORIA JURÍDICA, 2017).

A amostra é caracterizada como não probabilística por conveniência, pois “envolve a seleção de elementos de amostra que estejam mais disponíveis para tomar parte no estudo e que podem oferecer as informações necessárias” (HAIR Jr. et al., 2009). A amostra da pesquisa são as lojas de comércio varejistas de artigo do

vestuário localizadas no bairro Centro de Caxias do Sul e arredores, pois é onde se concentram a maior parte delas.

Quanto ao tamanho da amostra, foram observados os pré-requisitos para utilização da Modelagem de Equações Estruturais. Para Kline (2015), esse tipo de análise, a amostra deve ser constituída de 200 a 250 casos válidos. Hair Jr. et al., (2009), por sua vez, recomendam utilizar 200 casos, já que formam uma base consistente para a estimação.

Para a pesquisa, o retorno de questionários foi de 208 respondentes. No entanto, sete questionários foram eliminados por estarem incompletos e um questionário por se enquadrar em um *outlier*, como será descrito na análise dos dados. Dessa forma, a amostra resultou em 200 questionários válidos.

### **3.1.3 Aplicação do instrumento de pesquisa**

A coleta de dados foi realizada por meio de aplicação do questionário impresso (Apêndice A) junto aos proprietários, administradores ou gerentes das lojas de comércio varejista de artigos do vestuário de Caxias do Sul – RS. Essa escolha partiu da premissa de que há forte correlação entre as informações prestadas por informantes-chave (respondentes únicos) e por respondentes múltiplos (JAWORSKI; KOHLI, 1993; HOMBURG; WORKMAN; KROHMER, 1999).

Para o planejamento das entrevistas, foi mapeada uma roteirização através do *Google Maps*, verificando a localização e quantidades de lojas pertencentes ao centro da cidade, possivelmente dentro desse segmento do varejo de vestuário. Após esse mapeamento, o pesquisador foi a campo para aplicar os questionários, com a roteirização pré-definida, nos meses de junho e julho de 2017.

Com o término da coleta, iniciou-se a preparação dos dados por parte do pesquisador. Essa etapa começou com a averiguação preliminar dos dados, ou seja, uma triagem de questionários para detectar respostas incompletas, inconsistentes ou ambíguas (MALHOTRA et al., 2005).

## **3.2 TRATAMENTO E ANÁLISE DE DADOS**

A análise de dados compreendeu procedimentos de estatística descritiva e



inferencial, por meio de:

- a) testes para análise das pressuposições do modelo (observações atípicas pelo teste *z-score*, normalidade via os coeficientes de curtose e assimetria, homocedasticidade pelo teste de Levene, linearidade, e multicolinearidade pelo Fator de Inflação da Variância e tolerância);
- b) testes de validação e confiabilidade do instrumento (análise fatorial com extração do modelo por componentes principais e rotação Varimax e análise da consistência interna por meio do coeficiente Alpha de Cronbach, teste de esfericidade de Bartlett e teste de medida da adequação da amostragem de *Kaiser-Meyer-Olkin* – KMO);
- c) análise multivariada de dados, a partir da técnica de Modelagem de Equações Estruturais (MEE).

A análise de dados foi executada com o auxílio dos três *softwares*: Microsoft Office Excel® 2016, *Statistical Package for the Social Sciences* (SPSS® 22) e *Analysis of Moment Structures* (Amos® 20).

No capítulo 4, será apresentada a análise dos resultados. Primeiramente, é apresentada a caracterização da amostra na seção 4.1. Em seguida, foi necessário o tratamento dos dados através da identificação de *missings* e *outliers* (seção 4.2), teste das suposições de análise multivariada (seção 4.3) e validade do modelo de mensuração e validação individual dos construtos para a realização do MEE (seção 4.4). Após a limpeza e validação dos dados, é realizada a validação do modelo proposto (4.5), por meio de análises e testes do MEE, a fim de identificar a intensidade da relação entre os construtos desenvolvidos nesta pesquisa. É nessa parte que são apresentadas as hipóteses do modelo proposto nesta dissertação. Na seção 4.6, são apresentados os coeficientes de determinação, mostrando o quanto a variável independente é explicada pelas variáveis dependentes. Por fim, na seção 4.7, são relatadas as discussões dos resultados obtidos nas análises.

## 4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A análise dos resultados se inicia com a caracterização da amostra, onde foram abordados pontos dos respondentes e das empresas pesquisadas. Para os respondentes, foi verificado o gênero, idade e escolaridade. Já para as empresas, foi abordado o porte, número de funcionários e tempo de atividade.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA

Para a caracterização da amostra, foram levantadas informações sobre gênero, idade e escolaridade dos respondentes. A predominância dos respondentes do setor do comércio varejista de vestuário é do gênero feminino (74,5%), com idade entre 18 a 40 anos (60%) e com escolaridade do ensino fundamental até superior incompleto (69%). A visão geral do perfil dos empreendedores é apresentada na Tabela 7.

Tabela 7 – Perfil dos respondentes

Variáveis	n	%
<b>Gênero</b>		
Feminino	149	74,5
Masculino	51	25,5
<b>Faixa etária</b>		
18 a 30 anos	59	29,5
31 a 40 anos	61	30,5
41 a 50 anos	33	16,5
51 a 60 anos	35	17,5
61 anos ou mais	12	6,0
<b>Escolaridade</b>		
Até superior incompleto	138	69
Superior completo ou mais	62	31

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2017).

Para a caracterização do perfil das empresas, foram levantadas informações sobre o porte da empresa, número de funcionários e tempo de atividade das empresas, conforme demonstradas na Tabela 8. No segmento estudado, prevalece empresas de pequeno porte (65%), com até nove funcionários (87%) e com seis ou mais anos de atividade (65%).

Tabela 8 – Perfil da empresa

<b>Variáveis</b>	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>Porte</b>		
Microempresa	49	24,5
Pequena	130	65
Média	21	10,5
<b>Número de funcionários</b>		
Até 9 funcionários	174	87
10 a 49 funcionários	26	13
<b>Tempo de atividade</b>		
Até 5 anos	70	35
6 anos ou mais	130	65

Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2017).

Para iniciar a análise multivariada, são necessários protocolos para a preparação dos dados à Modelagem de Equações Estruturais (MEE), conforme Kline (2015) e Hair Jr. et al. (2009), bem como a validação do Modelo Teórico e das relações hipotetizadas. Portanto, antes de iniciar às técnicas de análises multivariadas que envolvam, em especial, análise fatorial e regressão múltipla, é preciso primeiramente analisar os dados brutos em termos de *missings* ou *missing values* (dados perdidos ou valores ausentes) por respondente e os *outliers* (consideradas observações atípicas), para que sejam excluídos se identificados, afim de obter uma maior confiabilidade dos dados. A preparação dos dados é importante quando se utiliza a técnica multivariada de dados, pois assegura ao pesquisador a qualidade e autenticidade dos dados estatísticos (HAIR Jr. et al., 2009).

Há a necessidade de limpeza dos dados que podem se demonstrar logicamente inconsistentes por estarem fora do padrão do esquema de codificação (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2013), comprometendo a qualidade das análises. Em seguida, devem ser realizadas as análises de normalidade, multicolinearidade, linearidade e homocedasticidade dos dados, as quais envolvem questões de distribuição e relacionamento entre as variáveis, parâmetros importantes para o tipo de especificação utilizado na MEE, conforme Hair Jr. et al. (2009).

#### 4.2 TRATAMENTO DE *MISSINGS* E *OUTLIERS*

O objetivo do pesquisador, de acordo com Hair Jr. et al. (2009), é obter uma distribuição original dos valores, observando se a eliminação dos dados perdidos provocará uma redução significativa na amostra, e, como consequência, uma

eliminação tendenciosa, afetando a generalização dos resultados. Na pesquisa, os *missings* são esperados, e havendo a capacidade de provocar um viés nos resultados, sugere-se sua remoção (ENDERS, 2010).

Os autores Byrne (2010) e Hair Jr. et al. (2009) indicam quatro etapas para correção dos *missings*, que consistem em: (i) determinar o tipo de dados perdidos; (ii) determinar a extensão de dados perdidos; (iii) diagnosticar a aleatoriedade dos processos de perda de dados; e (iv) selecionar o método de atribuição. A preocupação inicial do pesquisador é apontar padrões e relações inerentes aos dados perdidos, com objetivo de sustentar tanto quanto possível a distribuição original de valores quando qualquer ação corretiva for aplicada. Se a contagem de dados perdidos for inferior a 10% e não apresentar nenhum padrão não aleatório, eles poderão ser ignorados (HAIR Jr. et al., 2009).

Para a coleta de dados, utilizou-se o questionário impresso, necessitando fazer essa análise para verificar se houve respondentes que deixaram alguma alternativa sem preencher. Nesse momento, foram identificados sete questionários incompletos que foram excluídos das análises. Posteriormente, com auxílio do *software* Microsoft Office Excel® 2016, foram aplicados os testes para identificação dos dados perdidos, possibilitando confirmar a ausência de outros dados perdidos.

Os *outliers*, de acordo com Kline (2015), são observações atípicas com combinações únicas de características identificáveis como sendo perceptivelmente diferentes das outras observações, identificadas com escores, portanto, diferentes em comparação aos demais casos. As observações atípicas devem ser observadas com atenção, pois podem comprometer análises estatísticas, distorcendo seu resultado (HAIR Jr. et al., 2009).

Com a intenção de detectar as observações atípicas, efetuou-se uma técnica que analisa os escores-padrão (*Z scores*), indicada por Hair Jr. et al. (2009) e Fávero et al. (2009), permitindo que se eliminasse o viés decorrente da diferença de escalas. A partir dessa recomendação, realizou-se a análise dos escores-padrão, com a utilização do método de transformação de dados disponível no SPSS® 22. Os casos com valores maiores que 3,00 e menores do que -3,00 foram filtrados, classificados e contados. O questionário número 77 foi descartado por apresentar quatro desvios abaixo de -3,00 (-3,286; -3,399; -3,3; -3,259).

Após, aplicou-se o cálculo da distância de *Mahalanobis* (D2) para identificar

observações atípicas multivariadas, a partir da posição de cada observação comparativamente com o centro de todas as observações de um conjunto de variáveis, tendo como medida os graus de liberdade (gl). Em situações de grandes amostras, designada para mais de 80 casos válidos, Hair Jr. et al. (2009) sugerem níveis de referência  $D^2/gl$  (0,005 ou 0,001), resultado em valores 3 ou 4. Em termos de eliminação das observações atípicas, Hair Jr. et al. (2009) apontam que os *outliers* só devem ser eliminados quando estão verdadeiramente fora do normal e não são representativos no contexto das observações da população-alvo, devendo ser mantidos caso contrário. Nesta parte da análise, não resultou em exclusão de casos.

Dessa forma, a combinação de testes de análise univariada e multivariada resultou em exclusão de um caso. A amostra resultante totalizou em 200 casos, os quais foram submetidos aos testes das suposições de análise multivariada.

### 4.3 TESTE DAS SUPOSIÇÕES DE ANÁLISE MULTIVARIADA

Desenvolvido o tratamento de *missing* e *outliers*, e anterior ao desenvolvimento das análises multivariadas, Kline (2015) e Hair Jr. et al. (2009) recomendam determinados testes em função de quatro suposições que afetam as técnicas estatísticas univariadas e multivariadas: (i) normalidade; (ii) homocedasticidade; (iii) linearidade e; (iv) multicolinearidade. Com auxílio dos *softwares* já citados, os testes de normalidade, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade foram aplicados, sendo descritos nas seções 4.3.1 a 4.3.4.

#### 4.3.1 Normalidade

A normalidade se refere à forma como os dados se distribuem, e para estatísticas paramétricas, o apropriado é que comportamento ou variação acompanhe a curva normal, pois caso contrário, os testes estatísticos resultantes não serão válidos (HAIR Jr. et al., 2009), tornando-se uma suposição fundamental das análises multivariadas. Dessa forma, a recomendação na literatura consiste em comprovar tal índice por meio do teste de assimetria (*skewness*), que analisa a igualdade entre média, moda e mediana e curtose (*kurtosis*), que representa a elevação ou achatamento da distribuição em relação à curva normal, tendo a primeira escores de

até |3| e a segunda de |10|, respectivamente (KLINE, 2015). Portanto, no caso da curtose, valores positivos (com escore até 10) demonstram uma elevação da distribuição e um valor negativo uma distribuição achatada. No caso da assimetria, valores com escores acima de |3| podem ser considerados assimétricos.

Para analisar a normalidade, esta pesquisa se fundamentou nos valores de assimetria e curtose adquiridos por meio da estatística descritiva (KLINE, 2015) e a suposição de normalidade foi alcançada com os valores de assimetria e curtose. Os valores analisados estão no Tabela 9.

Tabela 9 – Estatísticas descritivas (teste de normalidade)

	Estatísticas descritivas									
	N	Mínimo	Máximo	Média		Desvio Padrão	Assimetria		Curtose	
	Estatística	Estatística	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Estatística	Erro Padrão	Estatística	Erro Padrão
MKTPRO1	200	1,0	7,0	5,035	,1038	1,4678	-,494	,172	-,073	,342
MKTPRO2	200	1,0	7,0	5,565	,0937	1,3246	-,915	,172	,586	,342
MKTPRO3	200	1,0	7,0	5,670	,0975	1,3786	-1,144	,172	1,231	,342
MKTPRO4	200	2,0	7,0	5,395	,0885	1,2517	-,333	,172	-,721	,342
MKTPRE5	200	1,0	7,0	5,105	,1067	1,5084	-,509	,172	-,303	,342
MKTPRE6	200	1,0	7,0	4,905	,1198	1,6942	-,620	,172	-,335	,342
MKTPRE7	200	1,0	7,0	5,525	,0940	1,3297	-,747	,172	-,050	,342
MKTPRE8	200	1,0	7,0	4,750	,1352	1,9120	-,566	,172	-,828	,342
MKTCAN9	200	2,0	7,0	5,825	,0834	1,1795	-,620	,172	-,618	,342
MKTCAN10	200	3,0	7,0	5,695	,0799	1,1306	-,388	,172	-,934	,342
MKTCAN11	200	2,0	7,0	5,750	,0844	1,1936	-,652	,172	-,548	,342
MKTCAN12	200	1,0	7,0	5,135	,1007	1,4237	-,452	,172	-,266	,342
MKTCOM13	200	1,0	7,0	5,570	,1095	1,5483	-,945	,172	-,005	,342
MKTCOM14	200	1,0	7,0	4,890	,1065	1,5064	-,452	,172	-,078	,342
MKTCOM15	200	1,0	7,0	4,690	,1124	1,5895	-,337	,172	-,391	,342
MKTCOM16	200	2,0	7,0	6,005	,0843	1,1925	-1,051	,172	,340	,342
OE17	200	1,0	7,0	5,025	,1074	1,5185	-,486	,172	-,125	,342
OE18	200	1,0	7,0	4,555	,1202	1,7004	-,321	,172	-,552	,342
OE19	200	1,0	7,0	5,225	,1193	1,6878	-,904	,172	,093	,342
OE20	200	1,0	7,0	4,655	,1225	1,7323	-,463	,172	-,580	,342
OE21	200	1,0	7,0	5,400	,1169	1,6534	-,914	,172	,102	,342
OE22	200	1,0	7,0	3,930	,1350	1,9087	,075	,172	-1,009	,342
OE23	200	1,0	7,0	4,855	,1327	1,8766	-,534	,172	-,702	,342
OE24	200	1,0	7,0	5,535	,1027	1,4524	-1,059	,172	,912	,342
OE25	200	1,0	7,0	5,590	,0959	1,3569	-,759	,172	-,020	,342
DESEMP26	200	1,0	7,0	5,160	,0968	1,3689	-,198	,172	-,496	,342
DESEMP27	200	1,0	7,0	4,910	,0944	1,3345	-,039	,172	-,622	,342
DESEMP28	200	1,0	7,0	4,505	,1042	1,4734	-,148	,172	-,187	,342
DESEMP29	200	1,0	7,0	3,805	,1209	1,7093	,125	,172	-,585	,342
DESEMP30	200	1,0	7,0	4,425	,1200	1,6967	-,207	,172	-,649	,342
DESEMP31	200	1,0	7,0	4,260	,1076	1,5212	-,093	,172	-,510	,342
DESEMP32	200	1,0	7,0	4,445	,1070	1,5128	-,241	,172	-,270	,342
DESEMP33	200	1,0	7,0	4,400	,1156	1,6350	-,120	,172	-,543	,342
N válido	200									

Fonte: extraída do software SPSS® 22 (2017).

### 4.3.2 Homocedasticidade

A análise da homocedasticidade ou igualdade de variâncias identifica as relações de dependência entre variáveis entre diferentes grupos, sendo uma característica importante a ser analisada e cujo teste de Levene é o recomendado (HAIR Jr. et al., 2009), pois avalia a igualdade das variâncias dentro de grupos de uma única variável métrica, ou seja, testa a hipótese nula considerando que a variância do erro da variável dependente é igual em todos os grupos.

Para este estudo, foi adotada para o teste de Levene a variável 34 (gênero do respondente), a variável 38 (número de funcionários) e a variável 39 (tempo de atividade). Elas foram assumidas como variáveis categóricas dependentes, analisando-as com as demais variáveis independentes e métricas no teste. Optou-se por retirar as variáveis MKTCOM16, OE21 e OE22 das análises por apresentarem valores baixos de explicação, conforme será abordado na comunalidade.

Observou-se que seis variáveis apresentaram significâncias menores que 0,05 na avaliação de dispersão de variância (sinalizadas com um asterisco), o que sugere sinais de heteroscedasticidade (Tabela 10). Contudo, conforme afirmações de Hair Jr. et al. (2009), sobre o total de 36 variáveis, a falta de padrões consistentes em ambas as variáveis não-métricas sugere que as implicações serão mínimas.

Tabela 10 – Teste de Levene

(continua)

Variáveis Não-Métricas ou Categóricas						
Variáveis	V34		V38		V39	
	Gênero		Número de Funcionários		Tempo de Atividade	
Métricas	Levene	Significância	Levene	Significância	Levene	Significância
MKTPRO1	0,369	$p = 0,544$	1,299	$p = 0,256$	1,943	$p = 0,165$
MKTPRO2	0,388	$p = 0,534$	0,117	$p = 0,733$	1,018	$p = 0,314$
MKTPRO3	0,622	$p = 0,431$	0	$p = 0,997$	0,402	$p = 0,527$
MKTPRO4	0,173	$p = 0,678$	2,779	$p = 0,097$	0,198	$p = 0,657$
MKTPRE5	0,747	$p = 0,388$	0,221	$p = 0,638$	0,99	$p = 0,321$
MKTPRE6	0,063	$p = 0,803$	1,359	$p = 0,245$	0,025	$p = 0,875$
MKTPRE7	1,137	$p = 0,288$	1,22	$p = 0,271$	0,719	$p = 0,397$
MKTPRE8	0,102	$p = 0,750$	6,539	$p = 0,011$	0,083	$p = 0,774$
MKTCAN9	0,184	$p = 0,668$	2,718	$p = 0,101$	0,059	$p = 0,808$
MKTCAN10	5,952	<b><math>p = 0,016^*</math></b>	0,266	$p = 0,607$	1,878	$p = 0,172$
MKTCAN11	0,351	$p = 0,554$	2,683	$p = 0,103$	2,499	$p = 0,116$
MKTCAN12	0,013	$p = 0,910$	0,574	$p = 0,450$	0,537	$p = 0,465$
MKTCOM13	0,176	$p = 0,675$	2,745	$p = 0,099$	8,62	<b><math>p = 0,004^*</math></b>

						(conclusão)
<b>MKTCOM14</b>	1,023	$p = 0,313$	1,616	$p = 0,205$	0,14	$p = 0,709$
<b>MKTCOM15</b>	4,363	<b><math>p = 0,038^*</math></b>	0,159	$p = 0,691$	0,394	$p = 0,531$
<b>OE17</b>	3,566	<b><math>p = 0,060</math></b>	<b>0,026</b>	<b><math>p = 0,872</math></b>	<b>0,009</b>	<b><math>p = 0,924</math></b>
<b>OE18</b>	1,761	$p = 0,186$	1,365	$p = 0,244$	0,515	$p = 0,474$
<b>OE19</b>	2,621	$p = 0,107$	0,865	$p = 0,353$	0,94	$p = 0,334$
<b>OE20</b>	1,817	$p = 0,179$	1,816	$p = 0,179$	0,294	$p = 0,588$
<b>OE23</b>	0,253	$p = 0,615$	0,944	$p = 0,332$	5,734	<b><math>p = 0,018^*</math></b>
<b>OE24</b>	0,128	$p = 0,721$	1,407	$p = 0,237$	1,675	$p = 0,197$
<b>OE25</b>	1,401	$p = 0,238$	5,546	<b><math>p = 0,020^*</math></b>	2,778	$p = 0,097$
<b>DESEMP26</b>	4,784	<b><math>p = 0,030^*</math></b>	1,302	$p = 0,255$	0,222	$p = 0,638$
<b>DESEMP27</b>	0,13	$p = 0,719$	0,733	$p = 0,393$	0,421	$p = 0,517$
<b>DESEMP28</b>	1,08	$p = 0,300$	0,03	$p = 0,862$	2,265	$p = 0,134$
<b>DESEMP29</b>	0,009	$p = 0,924$	0,141	$p = 0,708$	1,541	$p = 0,216$
<b>DESEMP30</b>	0,53	$p = 0,468$	0,004	$p = 0,948$	0,118	$p = 0,731$
<b>DESEMP31</b>	0,403	$p = 0,526$	1,23	$p = 0,269$	0,65	$p = 0,200$
<b>DESEMP32</b>	0,537	$p = 0,465$	1,321	$p = 0,252$	0,71	$p = 0,400$
<b>DESEMP33</b>	0,34	$p = 0,516$	0,469	$p = 0,494$	1,881	$p = 0,172$

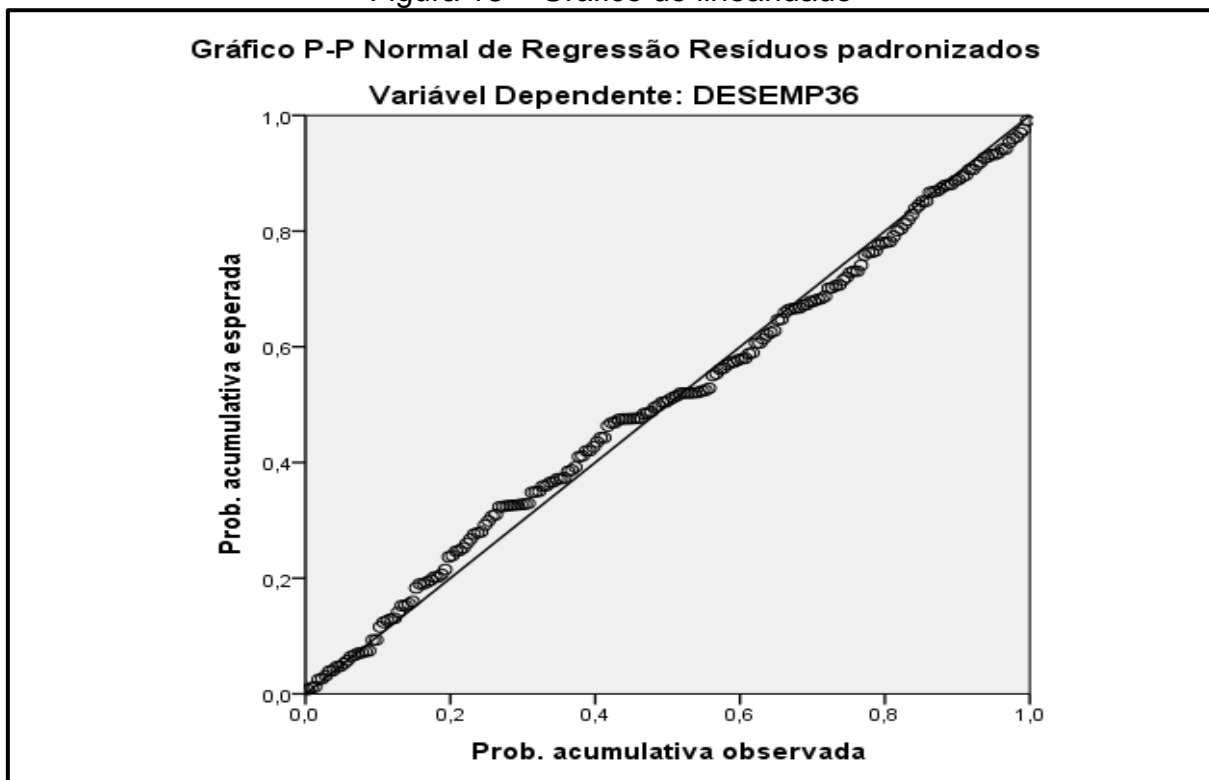
Fonte: dados provenientes da pesquisa descritiva (2017).

### 4.3.3 Linearidade

A análise da linearidade dos dados consiste na verificação da relação das variáveis com os padrões de associação entre cada par de variáveis, possibilitando verificar a homogeneidade do modelo (HAIR Jr. et al., 2009). Uma das formas de avaliar a linearidade é analisar diagramas de dispersão das variáveis e identificar padrões não lineares nos dados. Por meio do gráfico, o qual apresenta uma relação linear dos dados, o investigador pode apontar as características não lineares do estudo. Por conseguinte, é proposto um tratamento alternativo de resíduos padronizados, classificado como  $Y = Z_{resid}$  e  $X = Z_{pred}$  nominado como variável dependente padronizada, os quais são expostos no gráfico quando traçados em dois eixos, conforme mostra a Figura 18.



Figura 18 – Gráfico de linearidade



Fonte: extraída do software SPSS® 22 (2017).

#### 4.3.4 Multicolinearidade

A multicolinearidade é o grau de previsão ou explicação de qualquer efeito em relação a outras variáveis, ou seja, permite verificar a extensão pela qual uma variável pode ser explicada por outras variáveis inseridas na análise (KLINE, 2015). A multicolinearidade representa a relação entre duas ou mais variáveis, que exibem colinearidade completa se seu coeficiente de correlação for 1 e falta de colinearidade se seu coeficiente de correlação for 0. Dessa maneira, à medida que a multicolinearidade aumenta, a interpretação da variável estatística é dificultada, pois se torna difícil verificar o efeito de qualquer variável devido a suas inter-relações (HAIR Jr. et al., 2009).

Os testes que são mais utilizados para verificar a multicolinearidade múltipla entre as variáveis é o teste de Valor de Tolerância e o de Fator de Inflação da Variância (VIF – *Variance Inflation Factor*), os quais são inversos. Portanto, a multicolinearidade é aceitável quando apresentar valores entre 1 e 10 de VIF e valor de tolerância entre 0,10 a 1,00 (HAIR Jr. et al., 2009). A Tabela 11 mostra o resultado das análises

desses dois testes, no qual é possível perceber que os valores se mantêm dentro do proposto pelos autores, resultando na multicolinearidade dos dados.

Tabela 11 – Teste de multicolinearidade

	Coeficientes não padronizados		Coeficientes padronizados	T	Sig.	Estatísticas de colinearidade	
	B	Erro Padrão	Beta			Tolerância	VIF
<b>(Constante)</b>	,065	,612		,106	,915		
<b>MKTPRO1</b>	,003	,073	,003	,042	,967	,434	2,303
<b>MKTPRO2</b>	-,015	,081	-,014	-,179	,858	,426	2,350
<b>MKTPRO3</b>	-,091	,080	-,091	-1,138	,257	,412	2,429
<b>MKTPRO4</b>	,021	,082	,019	,260	,795	,473	2,114
<b>MKTPRE5</b>	-,039	,062	-,043	-,632	,528	,559	1,790
<b>MKTPRE6</b>	,033	,060	,041	,551	,583	,473	2,116
<b>MKTPRE7</b>	,009	,069	,009	,130	,896	,590	1,695
<b>MKTPRE8</b>	-,058	,052	-,081	-1,114	,267	,502	1,992
<b>MKTCAN9</b>	,073	,088	,063	,820	,413	,455	2,197
<b>MKTCAN10</b>	,092	,097	,076	,947	,345	,411	2,436
<b>MKTCAN11</b>	,142	,086	,124	1,662	,098	,474	2,111
<b>MKTCAN12</b>	,030	,076	,031	,399	,690	,428	2,335
<b>MKTCOM13</b>	-,076	,062	-,086	-1,221	,224	,531	1,885
<b>MKTCOM14</b>	,103	,072	,113	1,437	,152	,426	2,346
<b>MKTCOM15</b>	,129	,081	,149	1,596	,112	,302	3,315
<b>MKTCOM16</b>	-,009	,081	-,008	-,117	,907	,535	1,870
<b>OE17</b>	,067	,082	,075	,822	,412	,320	3,130
<b>OE18</b>	-,051	,074	-,063	-,688	,492	,315	3,176
<b>OE19</b>	,035	,061	,043	,570	,570	,472	2,118
<b>OE20</b>	-,025	,064	-,031	-,386	,700	,406	2,465
<b>OE21</b>	,107	,051	,129	2,105	,037	,708	1,413
<b>OE22</b>	-,049	,040	-,068	-1,207	,229	,838	1,194
<b>OE23</b>	,120	,055	,165	2,174	,031	,460	2,173
<b>OE24</b>	-,058	,075	-,061	-,777	,438	,422	2,367
<b>OE25</b>	,168	,088	,167	1,910	,058	,346	2,894

Fonte: extraída do software SPSS® 22 (2017).

Deste modo, verifica-se que, após os procedimentos adotados com a identificação dos casos de *missing* e de *outliers*, bem como dos testes realizados, que os dados da amostra final atendem aos pressupostos para as análises multivariadas (normalidade, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade), podendo-se prosseguir para a análise dos dados propriamente dita e aplicação da técnica de Modelagem de Equações Estruturais, a qual é apresentada na seção 4.4.

#### 4.4 MODELAGEM DE EQUAÇÕES ESTRUTURAIS

A Modelagem de Equações Estruturais (MEE) trata-se de uma técnica estatística multivariada que possibilita avaliar, simultaneamente, as relações existentes entre múltiplos construtos (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2015). Está relacionada a um conjunto de técnicas, procedimentos e modelos estatísticos que averiguam explicações para as relações entre múltiplas variáveis (KLINE, 2015). A MEE analisa a estrutura de inter-relações mencionadas em um agrupamento de equações, paralelamente a um conjunto de equações de regressão múltipla associado a métodos multivariados, por meio da regressão múltipla e a análise fatorial (KLINE, 2015).

A MEE investiga uma série de equações múltiplas separadas, mas interdependentes pela caracterização do modelo estrutural aplicado pelo programa estatístico (HAIR Jr. et al., 2009). Portanto, o que difere a MEE de outras técnicas multivariadas é a aplicação de relações separadas para cada grupo de variáveis dependentes.

A MEE proporciona aos pesquisadores a flexibilidade da aplicação de uma ferramenta analítica significativa, adequada para alcançar os objetivos de cada investigação, havendo três diferentes estratégias para efetuar sua aplicação com êxito, conforme os autores HAIR Jr. et al. (2009):

- a) estratégia de modelagem confirmatória: é apontado apenas um modelo e verificada sua relevância estatística;
- b) modelos concorrentes: na comparação entre modelos são verificadas as relações causais equivalentes, alternativas ou distintas; e
- c) elaboração de modelos: apresenta-se um modelo inicial a fim de aprimorá-lo e purificá-lo, com base na transformação dos modelos estrutural e de mensuração.

O objetivo desta dissertação foi testar a relação entre as CEM e desempenho da empresa de maneira direta e moderada pelo porte da empresa, tempo de atividade e escolaridade do gestor, bem como a relação entre OE e desempenho da empresa de forma direta.

Foram analisadas as relações causais, o teste das hipóteses entre as variáveis dependentes e as independentes e a força do efeito entre os construtos

(fatores), chamados de variáveis latentes e formados pelas variáveis observadas (HAIR Jr. et al., 2009). No entanto, para o uso dessa técnica estatística, é necessário o desenvolvimento das seguintes etapas (HAIR Jr. et al., 2009; KLINE, 2015):

- a) construir um modelo teórico;
- b) desenvolver um diagrama de caminhos (*path diagram*);
- c) converter o diagrama de caminhos;
- d) eleger o tipo de matriz de entrada de dados;
- e) analisar a identificação do modelo;
- f) analisar as estimativas do modelo e qualidade do ajuste;
- g) interpretar e modificar o modelo.

A seguir, são abordadas as especificações do modelo (4.4.1), o método de estimação do modelo (4.4.2), a validade do modelo de mensuração (4.4.3) e a validação individual dos construtos (4.4.4).

#### 4.4.1 Especificação do modelo

Para melhor compreensão, o Quadro 8 apresenta as variáveis latentes acompanhadas de suas convenções, que serão empregadas no desenvolvimento deste estudo, bem como são função dentro do modelo proposto. Nela, é possível identificar as seis variáveis latentes (cinco dependentes e uma independente), bem como os três moderadores mencionados no referencial e no instrumento. A convenção é apresentada, pois, nas análises, serão apresentadas apenas as siglas para simplificar a visualização dos resultados.

Quadro 8 – Convenções das variáveis latentes para essa pesquisa

Variáveis	Convenção	Função da variável
<b>Capacidade de gestão de produtos</b>	MKTPRO	Independente
<b>Capacidade de gestão de preços</b>	MKTPRE	Independente
<b>Capacidade de gestão de canal</b>	MKTCAN	Independente
<b>Capacidade de gestão de comunicação de marketing</b>	MKTCOM	Independente
<b>Orientação empreendedora</b>	OE	Independente
<b>Desempenho da empresa</b>	DESEMP	Dependente
<b>Porte da empresa</b>	PORTE	Moderadora
<b>Tempo de atividade</b>	TEMPO	Moderadora
<b>Escolaridade do gestor</b>	ESCOLA	Moderadora

Fonte: elaborada pela autora (2017).

Conforme a proposição do modelo, os relacionamentos causais podem ser descritos com a seguinte configuração, apresentado no Quadro 9.

Quadro 9 – Relacionamentos causais

MKTPRO	→	DESEMP
MKTPRE	→	DESEMP
MKTCAN	→	DESEMP
MKTCOM	→	DESEMP
OE	→	DESEMP

Fonte: elaborada pela autora (2017).

A seguir, é apresentado o diagrama de caminhos na seção 4.4.1.1. Nele, são apresentadas as relações entre os construtos apresentado através de um modelo geral.

#### 4.4.1.1 Diagrama de caminhos

O diagrama de caminhos é entendido como uma interpretação visual de um modelo e do agrupamento completo do relacionamento entre os construtos de determinado modelo. Assim, “o diagrama de caminhos representa tanto a parte estrutural quanto de mensuração de MEE em um modelo geral” (HAIR Jr. et al., 2009). As relações de dependência são apresentadas por setas retilíneas, indicando para a chamada variável preditora, isto é, para a variável ou construto dependente e as setas curvas expõem as correlações entre construtos ou indicadores, porém nenhuma causalidade é envolvida.

Ainda na visão de Hair Jr. et al. (2009), os construtos precisam ser incluídos em um diagrama a partir das suas classificações: exógenos e endógenos. Os construtos exógenos são avaliados como variáveis fonte ou variáveis independentes, não são ocasionados ou previstos e são aqueles preditos por um ou mais construtos. Já os construtos endógenos podem prever construtos endógenos. Portanto, a fundamental diferença entre construtos exógenos e construtos endógenos pode ser determinada pelo próprio pesquisador, assim como a maneira de como é feita a diferenciação entre variáveis independentes e dependentes na regressão.

O modelo de mensuração formativo é classificado como não identificado, não devendo, portanto, ser analisado quanto ao seu ajustamento por meio da utilização

da MEE sem modificações (HAIR Jr. et al., 2009). O conjunto resultante do aumento de medidas refletivas com a particularização formativa não necessita ser explicado como um modelo *Multiple Indicators and Multiple Causes* (MIMIC), porém deve ser interpretado como variável latente, resultante de indicadores formativos e refletivos, que pertencem ao mesmo domínio do conceito e conteúdo pertinente de operacionalização do mesmo construto (MACKENZIE; PODSAKOFF; JARVIS, 2005).

Nesta dissertação, empregaram-se os fatores formativos, MKTPRO, MKTPRE, MKTCAN, MKTCOM e OE como influentes no desempenho da empresa. Ainda, as dimensões PORTE, TEMPO e ESCOLA, quando moderadas, também refletem na relação das capacidades e o desempenho da empresa.

Há dois tipos de modelos básicos em MEE: os recursivos e os não recursivos (KLINE, 2015). Os modelos recursivos são caracterizados pela falta de covariância entre distúrbios das variáveis endógenas, assim como a unidirecionalidade das relações de determinação entre as variáveis. Assim, não comportam setas unidirecionais de retorno entre variáveis endógenas e variáveis exógenas, resultando na simplificação das demandas de análises estatísticas e podendo ser utilizada na regressão múltipla para estimar modelos recursivos (KLINE, 2015).

Por outro lado, os modelos não recursivos envolvem uma relação de dupla determinação entre variáveis, com duas setas unidirecionais entre duas variáveis do modelo e/ou correlações e com setas bidirecionais entre os distúrbios de variáveis endógenas. Esses modelos demandam métodos estatísticos especializados, diferenciando-se dos modelos recursivos por utilizar o retorno de resposta, que existe no momento em que um construto é entendido como preditor em resposta de outro construto, abrangendo relações diretas e indiretas (KLINE, 2015). Portanto, nesta pesquisa, o tipo de modelo em MEE utilizado foi o recursivo já que as relações de determinação (setas) são unidirecionais, partindo dos fatores dimensões para o desempenho da empresa. A Figura 19 mostra o modelo pelo diagrama de caminhos.



Portanto, é preciso que o pesquisador escolha dentre as técnicas existentes, a que mais se adapta aos seus dados (HAIR Jr. et al., 2009). Dessa forma, a técnica de estimação utilizada neste estudo foi a da Máxima Verossimilhança.

#### **4.4.3 Validade do modelo de mensuração e do modelo estrutural**

Nesta fase da pesquisa, torna-se imprescindível caracterizar a validade do modelo de mensuração, bem como o modelo estrutural. Ambos apresentam interdependência da especificidade do ajuste e destacam específica validade de construto, conforme pensamento de Hair Jr. et al. (2009), o que está sendo apresentado nas seções 4.3.3.1 a 4.3.3.3.

##### **4.4.3.1 Qualidade do ajuste de medida**

A qualidade do modelo, a partir da MEE, é avaliada segundo seus indicadores gerais e é realizado por meio da análise dos seus índices de ajustamento (KLINE, 2015; HAIR Jr. et al., 2009), chamado *Goodness-of-fit* (GOF), que é um teste estatístico de aderência. Neste teste, é indicada a similaridade entre as matrizes de covariância estimada e observada. No entanto, existem diferentes medidas que podem ser empregadas pelos pesquisadores, classificadas em três grupos:

- a) medidas de ajuste absoluto: grau com que o modelo especificado prediz a matriz de covariância observada, reprodução dos dados observados e avaliação se a teoria do pesquisador se ajusta aos dados da amostra, em avaliação de modelos independentes.
- b) medidas de ajuste incremental: o quanto um modelo especificado se ajusta a outro modelo alternativo de referência, conhecido como modelo nulo;
- c) medidas de ajuste parcimonioso ou comparativo: fornecem informações sobre qual modelo é mais apropriado e serve de comparação entre modelos de diferentes complexidades e objetivos.

As medidas de ajustes absolutos frequentemente utilizadas são: Estatística ( $\chi^2$ ); Índice de Qualidade do Ajuste (GFI – *Goodness-of-fit Index*); Raiz do Resíduo Quadrático Médio (RMSR – *Root Mean Square Residual*) e Raiz Padronizada do Resíduo Médio (SRMR – *Standardized Root Mean Residual*); Raiz do Erro Quadrático



Médio de Aproximação (RMSEA – *Root Mean Square Error of Approximation*). Os índices de ajustes incrementais frequentemente usados são: Índice de Ajuste Normado (NFI – *Normed Fit Index*); Índice de Ajuste Comparativo (CFI – *Comparative Fit Index*); Índice de Tucker Lewis (TLI – *Tucker-Lewis Index*); Índice de Não-centralidade relativa (RNI – *Relative Index For Non-centralized*). Os índices de ajustes de parcimônia que são frequentemente empregados são: Razão de Parcimônia (PR – *Parsimony Ratio*); Índice de Qualidade de Ajuste de Parcimônia (PGFI – *Parsimony Goodness of-fit-index*); Índice de Ajuste Normado de Parcimônia (PNFI - *Parsimony Normed of-fit-index*).

#### 4.4.3.2 Qualidade do ajuste estrutural

Após ajustar o modelo estrutural, este estudo utilizou os mesmos critérios de mensuração que são: (i) verificação do valor de  $\chi^2$  juntamente com os graus de liberdade associados ao modelo estrutural; (ii) verificação do índice absoluto (indica o ajuste geral do modelo); (iii) verificação do índice incremental, cuja função é comparar o modelo proposto ao modelo nulo (ponto de referência ou padrão de comparação); (iv) verificação do indicador de qualidade do ajuste; e (v) verificação de um índice de má qualidade do ajuste (HAIR Jr. et al., 2009).

Entretanto, a qualidade do ajuste estrutural exclusivamente não é suficiente para dar sustentação à teoria defendida conforme os autores Hair Jr. et al. (2009). É necessário que o pesquisador avalie os índices de variância explicada para os construtos endógenos, comparando com a análise de  $R^2$ , executada na regressão múltipla para que se atinja uma boa qualidade nos ajustes.

#### 4.4.3.3 Índices de ajustes utilizados

Juntamente com a aceitabilidade teórica, o conjunto de indicadores possui o intuito de avaliar se o modelo está bem ajustado, podendo avaliar individualmente determinados fatores. Assim, atendendo os procedimentos teóricos, apresentam-se os índices empregados na validação do modelo de mensuração e do modelo estrutural desta dissertação com base em Hair Jr. et al. (2009).

Um valor elevado de  $\chi^2$ , quando comparado com os graus de liberdade, indica que as matrizes observadas e estimadas são significativamente diferentes (HAIR Jr. et al., 2009). Nesses casos, o pesquisador depara-se com o questionamento do quão distante a relação precisa chegar para afirmar que o ajuste do modelo é insatisfatório (ARBUCKLE, 2009).

Byrne (2010) diz que deve ser verificado pelo menos um índice de ajuste absoluto. Dessa forma, quatro índices de ajustes absolutos são demonstrados como conclusão da medida direta do ajuste do modelo especificado, com base na literatura:

- a) RMSR (*Root Mean Square Residual* ou Raiz Quadrática Média Residual): é o índice que representa a média dos resíduos quadrados, ou seja, a média dos resíduos entre as matrizes observadas e a matriz de referência. Pode ser determinado tanto pela matriz de covariância quanto pela matriz de correlação; contudo, estudos afirmam que é mais eficiente quando definido pela matriz de correlações (HAIR Jr. et al., 2009). Valores baixos correspondem a um bom ajustamento e valor igual a zero indica um ajuste perfeito (ARBUCKLE, 2009);
- b) GFI (*Goodness-of-fit Index* ou Índice de Qualidade de Ajuste): é o grau de ajuste geral do modelo e consiste na medição da quantidade de variância e covariância (S), que é justificada por  $\Sigma$ . Varia de 0 a 1, de modo que 1 indica um ajuste perfeito, embora valores iguais ou superiores a 0,90 representem um bom ajuste do modelo (KLINE, 2015);
- c) RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation* ou Raiz do Erro Quadrático Médio de Aproximação): é uma medida que busca corrigir a tendência da estatística  $\chi^2$  em rejeitar os modelos especificados em grandes amostras e no número de variáveis observadas, confirmando a diferença entre as matrizes observadas e a matriz estimada de acordo com os graus de liberdade obtidos. Tenta comprovar o quão bem um modelo se adapta a uma população, e não somente a uma amostra utilizada para estimação, e tentar corrigir a complexidade do modelo e a dimensão amostral, envolvendo cada um desses dados em seus cálculos. Valores entre 0,05 e 0,08 são considerados aceitáveis (BYRNE, 2010; KLINE, 2015);
- d) AGFI (*Adjusted Goodness-of-fit Index* ou Índice Ajustado de Qualidade de

Ajuste): é uma extensão do GFI, ajustado pela relação entre os graus de liberdade do modelo proposto e os graus de liberdade do modelo nulo. O AGFI tem a ser maior quando há aumento de tamanho da amostra, penalizando modelos mais complexos e beneficiando aqueles com um número menor de caminhos livres. Valores acima de 0,90 representam um bom ajuste (HAIR Jr. et al., 2009);

Ainda segundo Byrne (2010), deve ser observado pelo menos um índice de ajuste incremental. Portanto, quatro índices de ajustes incrementais são apresentados como resultados oriundos da MEE:

- a) TLI (*Tucker-Lewis Index* ou Índice de Tucker-Lewis) ou NNFI (*Nonnormed Fit Index* ou Índice de Ajuste não Normado): é um ajuste de que compara, de forma matemática, o modelo proposto e o modelo nulo. Por não ser um índice normado, seus valores podem permanecer inferiores a 0 ou superiores a 1; no entanto, valores iguais ou superiores a 0,90 são considerados aceitáveis (HAIR Jr. et al.; 2009);
- b) NFI (*Normed Fit Index* ou Índice de Ajuste Normado): compara os valores do qui-quadrado do modelo proposto e do modelo nulo, consistindo na medida de proporção da covariância total existente entre as variáveis observadas no modelo proposto com relação ao modelo nulo. Valor igual a zero indica nenhum ajuste, enquanto valores iguais ou superiores a 0,90 são aceitáveis. Valor igual a um indica um ajuste excelente (HAIR Jr. et al.; 2009);
- c) CFI (*Comparative Fit Index* ou Índice de Ajuste Comparativo): é a medida que compara os modelos estimado e nulo, sendo originada da estimativa do ajustamento do modelo, corrigida pelo tamanho da amostra e indicada para avaliar o ajuste geral do modelo a ser testado. Valores aceitáveis são iguais ou superiores a 0,90 (HAIR Jr. et al.; 2009).

Por fim, Byrne (2010) completa que as medidas de ajuste global, isoladamente, não permitem ao pesquisador concluir sobre o modelo e suas adequações. Essas medidas, por si só, não fornecem a garantia de que o modelo é apropriado, pois é possível um modelo expor bom ajuste e ainda assim estar especificado de maneira errada. Os índices de ajuste concedem informações exclusivamente com relação a falta de ajuste do modelo (*lack off it*). Portanto, o

pesquisador é o responsável pelo julgamento, cabendo a ele como deve ser feita a adequação do modelo com base em múltiplos critérios, os quais compreendem considerações teóricas, práticas e estatísticas (BYRNE, 2010).

#### **4.4.4 Validação individual dos construtos**

A validade de construto consiste no grau em que um conjunto de itens medidos reflete o construto latente teórico que os itens devem medir (HAIR Jr. et al., 2009). Assim, antes de validar o modelo integrado com todos os construtos propostos, foi realizado a validação individual dos construtos da seguinte forma: unidimensionalidade, confiabilidade, validade convergente e a validade discriminante dos mesmos.

A análise fatorial é uma análise estatística multivariada empregada para definir a estrutura subjacente em uma matriz de dados, analisando relações entre variáveis para identificar grupos de variáveis que formam dimensões latentes (fatores) (HAIR Jr. et al., 2009). Quando se utiliza uma escala preexistente, como é o caso do instrumento desta dissertação, deve-se examinar a unidimensionalidade de cada construto e confirmar empiricamente a existência das dimensões subjacentes que presumam os construtos teoricamente expostos (HAIR Jr. et al., 2009).

Portanto, foi realizada uma Análise Fatorial Confirmatória (AFC), pois o pesquisador possuía conhecimento prévio acerca do comportamento e do relacionamento das variáveis, de forma que a estruturação dos fatores já era conhecida. Nesse tipo de análise, estimam-se as cargas dos indicadores em seus construtos correspondentes; a variância única, ou seja, a quantidade de erro de medida para cada indicador; e as estimações de variâncias entre os fatores, com a finalidade de examinar se os indicadores atingem níveis aceitáveis tanto de confiabilidade quanto de validade no que dizer respeito ao construto (convergente e discriminante) (KLINE, 2015).

Em relação à confiabilidade, ela representa a reprodução dos resultados alcançados pelos construtos em distintas condições. A confiabilidade deve ser testada mediante análise da relação interna das dimensões de cada construto. Após a identificação das dimensões, foi feito uma análise de confiabilidade do instrumento utilizado. Sendo assim, nesta pesquisa optou-se pela determinação do Alpha de

Cronbach, cujo valor ideal para o teste deve variar entre 0,7 e 0,8. Esse teste foi aplicado para cada uma das sete dimensões (FIELD, 2009).

Por sua vez, a validade convergente está relacionada à amplitude com que a variável latente se correlaciona com os itens indicados para medir a variável latente. Dessa forma, são verificados se os indicadores de cada variável latente convergem estatisticamente com o ela. A análise da unidimensionalidade disponibiliza informações para a constatação da validade convergente, na medida em que identifica quais indicadores evidenciam a variável latente. Uma forma de investigar a validade convergente é analisar o resultado do quadrado da carga da variável latente do conjunto de indicadores (HAIR Jr. et al., 2009).

Juntamente com a análise fatorial confirmatória, foi realizada a Modelagem de Equações Estruturais, permitindo separar relações para cada conjunto de variáveis dependentes. A MEE fornece a técnica de estimação adequada e mais eficiente para distintas equações de regressão múltipla separadas, estimadas respectivamente, sendo formada por dois componentes básicos:

- a) modelo estrutural – conhecido como o modelo dos “caminhos”, pois relaciona-se tanto com as variáveis independentes, como as dependentes, permitindo distinguir quais variáveis independentes predizem cada variável dependente;
- b) modelo de mensuração – consente ao pesquisador utilizar distintas variáveis (indicadores) para uma única variável independente ou dependente, possibilitando avaliar a contribuição de cada item contido na escala utilizada.

As validações dos construtos estão descritas nos itens 4.4.4.1, através da unidimensionalidade e confiabilidade, na 4.4.4.2 através da validade convergente e na 3.4.4.3 através da validade discriminante.

#### 4.4.4.1 Unidimensionalidade e confiabilidade

As medidas unidimensionais sugerem que um grupo de variáveis de medida, ou indicadores, apresentem somente um construto subjacente. Dessa maneira, a unidimensionalidade admite maior segurança entre o que está sendo mensurado e

sua conformidade com os pressupostos teóricos, sendo alcançada quando as variáveis de um construto proporcionam ajuste suportável em apenas um único fator (HAIR Jr. et al., 2009).

Neste estudo, a análise da unidimensionalidade foi executada mediante a AFC de componentes principais, com a rotação fatorial ortogonal Varimax para cada construto, objetivando a constituição de um único fator para a confiabilidade (Alpha de Cronbach) e a variância explicada. Para o Alfa de Cronbach, o valor acima de 0,70 demonstra que há confiança na escala e é tido como limite inferior aceito. No teste de KMO, que representa o grau de ajuste à análise fatorial, os valores devem ficar acima de 0,6 para que haja um nível satisfatório de explicação das variáveis (FÁVERO et al., 2009).

Quanto às cargas fatoriais, elas devem ser maiores que 0,30 para alcançar o nível mínimo quanto à significância estatística, enquanto que cargas com valores de 0,40 são importantes, e as superiores a 0,50 são ideais, especialmente para amostras maiores que 120 observações, como no caso desta pesquisa (HAIR Jr. et al., 2009). Para a variância explicada, o valor mínimo deve estar acima de 60%. Por fim, o teste de esfericidade de Bartlett deve ser menor que 0,05 para ser significativo e indicar se há relações significativas entre as variáveis (HAIR Jr. et al., 2009).

Nas análises, para os quatro testes citados, verificou-se que as variáveis possuem valores dentro dos limites mencionados pelos autores. As variáveis estão dispostas na Tabela 12. No entanto, cabe ressaltar que as variáveis OE21 e OE22 foram excluídas da análise em função da baixa comunalidade, explicada a seguir.

Tabela 12 – Unidimensionalidade e confiabilidade

(continua)

<b>Análise confirmatória dos construtos</b>						
		Carga Fatorial	Alpha de Cronbach	Variância Explicada	KMO	Teste de esfericidade de Bartlett
CAPACIDADE DE PRODUTO	MKTPRO1	0,759	0,798	62,47	0,733	0,000
	MKTPRO2	0,800				
	MKTPRO3	0,842				
	MKTPRO4	0,758				
CAPACIDADE DE PREÇO	MKTPRE5	0,692	0,721	54,82	0,667	0,000
	MKTPRE6	0,805				
	MKTPRE7	0,694				
	MKTPRE8	0,764				
CAPACIDADE DE CANAL	MKTCAN9	0,804	0,818	65,55	0,799	0,000
	MKTCAN10	0,849				
	MKTCAN11	0,819				

(conclusão)						
CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO	MKTCAN12	0,764	0,752	57,60	0,689	0,000
	MKTCOM13	0,734				
	MKTCOM14	0,821				
	MKTCOM15	0,883				
	MKTCOM16	0,558				
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	OE17	0,741	0,869	56,66	0,829	0,000
	OE18	0,764				
	OE19	0,727				
	OE20	0,781				
	OE23	0,733				
	OE24	0,735				
	OE25	0,787				
DESEMPENHO DA EMPRESA	DESEMP26	0,738	0,875	70,90	0,859	0,000
	DESEMP27	0,786				
	DESEMP28	0,836				
	DESEMP29	0,668				
	DESEMP30	0,681				
	DESEMP31	0,860				
	DESEMP32	0,884				
	DESEMP33	0,862				

Fonte: extraída do *software* SPSS® 22 (2017).

Quanto à análise de comunalidade, o pesquisador deve verificar a comunalidade de cada variável para avaliar se ela atende aos níveis de explicação aceitáveis, considerando o fato de que comunalidades acima de 0,50 são bons indicadores de explicação (HAIR Jr. et al., 2009). Nessa análise, todas as variáveis apresentaram valores acima de 0,50, exceto as variáveis MKTCOM16, OE21 e OE22, que estão com asterisco. Posteriormente, as análises foram refeitas sem as variáveis OE 21 e OE22, através da coluna Comunalidade final, apresentada na Tabela 13. Portanto, a partir da utilização do *software* Amos® 20, as variáveis extraídas não participaram das análises posteriores. Contudo, optou-se por manter a variável MKTCOM16 para verificar seu resultado ao longo das análises, por motivos teóricos.

Tabela 13 – Análise de componente principal  
(continua)

Comunalidade inicial		Comunalidade final	
	Extração		Extração
MKTPRO1	0,739	MKTPRO1	0,733
MKTPRO2	0,673	MKTPRO2	0,677
MKTPRO3	0,649	MKTPRO3	0,663
MKTPRO4	0,555	MKTPRO4	0,575
MKTPRE5	0,599	MKTPRE5	0,594
MKTPRE6	0,757	MKTPRE6	0,758
MKTPRE7	0,553	MKTPRE7	0,551
MKTPRE8	0,684	MKTPRE8	0,686
MKTCAN9	0,636	MKTCAN9	0,639
MKTCAN10	0,692	MKTCAN10	0,695
MKTCAN11	0,620	MKTCAN11	0,618
MKTCAN12	0,640	MKTCAN12	0,632

(conclusão)			
MKTCOM13	0,706	MKTCOM13	<b>0,705</b>
MKTCOM14	0,636	MKTCOM14	0,637
MKTCOM15	0,817	MKTCOM15	0,819
MKTCOM16	<b>0,312*</b>	MKTCOM16	0,312
OE17	0,519	OE17	0,540
OE18	0,561	OE18	0,574
OE19	0,523	OE19	0,533
OE20	0,614	OE20	0,611
OE21	<b>0,213*</b>	OE21	
OE22	<b>0,044*</b>	OE22	
OE23	0,531	OE23	0,531
OE24	0,532	OE24	0,529
OE25	0,597	OE25	0,610
DESEMP26	0,609	DESEMP26	0,609
DESEMP27	0,714	DESEMP27	0,714
DESEMP28	0,741	DESEMP28	0,741
DESEMP29	0,613	DESEMP29	0,613
DESEMP30	0,708	DESEMP30	0,708
DESEMP31	0,739	DESEMP31	0,739
DESEMP32	0,776	DESEMP32	0,776
DESEMP33	0,746	DESEMP33	0,746

Fonte: extraída do *software* SPSS® 22 (2017).

#### 4.4.4.2 Validade convergente

A fim de testar o modelo teórico proposto, neste estudo foi realizada a Análise Fatorial Confirmatória (AFC). Um dos testes utilizados foi a validade convergente, que avalia o grau em que duas medidas do mesmo conceito estão correlacionadas. Assim, o pesquisador pode procurar medidas alternativas de um conceito e então correlacioná-las com a escala múltipla, em que correlações altas indicam que a escala está medindo seu conceito pretendido (HAIR Jr. et al. 2009).

Na validade convergente, observam-se os valores padronizados, as cargas fatoriais de cada indicador no seu relativo construto, a confiabilidade composta e a variância extraída (HAIR Jr. et al., 2009). Referente à avaliação das cargas fatoriais padronizadas, os indicadores devem ser estatisticamente significativos, uma vez que nessa etapa a finalidade é a “purificação” da escala proposta. Portanto, essas cargas padronizadas devem partir de 0,5, sendo o ideal acima de 0,7. Itens com cargas pequenas se tornam candidatos à eliminação.

A variância extraída é uma medida que complementa a confiabilidade, pois que reflete a quantidade total de variância dos indicadores explicada pelo construto latente. Valores relevantes para um construto devem ser iguais ou superiores a 0,50 para que a variância extraída indique convergência apropriada (HAIR Jr. et al., 2009).



Finalmente, indicadores da confiabilidade composta indicam a consistência interna dos indicadores que representam o construto. O valor ideal para a confiabilidade composta é igual ou superior a 0,70, embora valores entre 0,60 e 0,70 possam ser considerados se os outros indicadores de validade forem adequados (HAIR Jr. et al., 2009). Na Tabela 14, são apresentados os valores obtidos nessa pesquisa na capacidade de gestão de produto.

Tabela 14 – Análise convergente de capacidade de produto

		Carga Fatorial Padronizada	Variância Explicada	Confiabilidade Composta
CAPACIDADE DE PRODUTO	MKTPRO1	0,597	0,50	0,80
	MKTPRO2	0,768		
	MKTPRO3	0,843		
	MKTPRO4	0,598		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Na análise convergente de capacidade de preço, a carga fatorial do MKTPRE7 não atingiu os índices mínimos, ficando, assim, fora das análises seguintes e do modelo proposto. Na Tabela 15, são apresentados os índices iniciais (com MKTPRE7) e os índices finais, sem essa variável, evidenciando a melhora dos ajustes. Apesar do MKTPRE5 ficar índice abaixo de 0,50 na análise fatorial, a variância explicada aumentou, se aproximando do valor adequado. A manutenção dessa variável se justifica a partir dos autores Bagozzi e Yi (2012), que comentam que poucos indicadores por fator podem produzir soluções instáveis e levar a falhas de programas para convergir. Por isso, sugere-se pelo menos três indicadores por fator. Portanto, a partir das próximas análises, a variável MKTPRE7 será excluída e a MKTPRE5 mantida.

Tabela 15 – Análise convergente de capacidade de preço

		Carga Fatorial Padronizada	Variância Explicada	Confiabilidade Composta
CAPACIDADE DE PREÇO	MKTPRE5	0,505	0,41	0,72
	MKTPRE6	0,793		
	MKTPRE7	<b>0,492</b>		
	MKTPRE8	0,710		
CAPACIDADE DE PREÇO (sem MKTPRE7)	MKTPRE5	0,436	0,48	0,72
	MKTPRE6	0,931		
	MKTPRE8	0,631		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Ao contrário da capacidade de preço, a capacidade de canal possui todos os índices adequados como mostra a Tabela 16. Portanto, a capacidade de produto junto com a capacidade de canal foram os construtos que mantiveram suas variáveis para formar o modelo proposto deste estudo.

Tabela 16 – Análise convergente de capacidade de canal

		Carga Fatorial Padronizada	Variância Explicada	Confiabilidade Composta
CAPACIDADE DE CANAL	MKTCAN9	0,731	0,54	0,83
	MKTCAN10	0,814		
	MKTCAN11	0,741		
	MKTCAN12	0,654		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A capacidade de comunicação de marketing obteve resultado similar à capacidade de preço, pois também apresentou a variável MKTCOM16 com valor abaixo de 0,50 (Tabela 17). No entanto, como essa variável já havia apresentado valores inferiores na comunalidade, foi confirmada a necessidade de sua exclusão.

Tabela 17 – Análise convergente de capacidade de comunicação de marketing

		Carga Fatorial Padronizada	Variância Explicada	Confiabilidade Composta
CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING	MKTCOM13	0,606	0,47	0,76
	MKTCOM14	0,715		
	MKTCOM15	0,935		
	MKTCOM16	<b>0,366</b>		
CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING (sem MKTCOM16)	MKTCOM13	0,585	0,59	0,80
	MKTCOM14	0,682		
	MKTCOM15	0,979		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

A OE tinha apresentado duas variáveis excluídas na comunalidade. Assim, os valores ficaram ajustados para a análise convergente, como apresenta a Tabela 18.

Tabela 18 – Análise convergente de orientação empreendedora

		Carga Fatorial Padronizada	Variância Explicada	Confiabilidade Composta
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	OE17	0,693	0,49	0,87
	OE18	0,718		
	OE19	0,674		
	OE20	0,736		
	OE23	0,675		
	OE24	0,680		
	OE25	0,745		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Finalizando, o desempenho apresentou duas variáveis com carga fatorial abaixo do indicado, variáveis DESEMP29 e DESEMP30. Essas variáveis já haviam sinalizado problema na análise fatorial gerada pelo SPSS, onde elas não se encaixavam dentro do fator do construto, indicando que estavam formando um novo fator. Portanto, elas foram excluídas e rodada uma nova análise sem elas. Os resultados mostram que os índices ficaram aceitáveis, conforme a Tabela 19.

Tabela 19 – Análise convergente do desempenho da empresa

		Carga Fatorial Padronizada	Variância Explicada	Confiabilidade Composta
DESEMPENHO DA EMPRESA	DESEMP26	0,623	0,51	0,88
	DESEMP27	0,677		
	DESEMP28	0,749		
	DESEMP29	<b>0,339</b>		
	DESEMP30	<b>0,407</b>		
	DESEMP31	0,886		
	DESEMP32	0,923		
DESEMPENHO DA EMPRESA (sem DESEMP29 e DESEMP30)	DESEMP33	0,870	0,63	0,91
	DESEMP26	0,625		
	DESEMP27	0,682		
	DESEMP28	0,751		
	DESEMP31	0,883		
	DESEMP32	0,921		
	DESEMP33	0,874		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Concluindo a análise convergente, a Tabela 20 mostra o resumo dos índices das variáveis. São estas que continuarão nas análises deste estudo.

Tabela 20 – Análise fatorial confirmatória do modelo de mensuração dos construtos  
(continua)

		Carga Fatorial Padronizada	Variância Explicada	Confiabilidade Composta
CAPACIDADE DE PRODUTO	MKTPRO1	0,597	0,50	0,80
	MKTPRO2	0,768		
	MKTPRO3	0,843		
	MKTPRO4	0,598		
CAPACIDADE DE PREÇO	MKTPRE5	0,436	0,48	0,72
	MKTPRE6	0,931		
	MKTPRE8	0,631		
CAPACIDADE DE CANAL	MKTCAN9	0,731	0,54	0,83
	MKTCAN10	0,814		
	MKTCAN11	0,741		
	MKTCAN12	0,654		
CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING	MKTCOM13	0,585	0,59	0,80
	MKTCOM14	0,682		
	MKTCOM15	0,979		
ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA	OE17	0,693	0,49	0,87
	OE18	0,718		
	OE19	0,674		
	OE20	0,736		

			(conclusão)	
	OE23	0,675		
	OE24	0,680		
	OE25	0,745		
DESEMPENHO DA EMPRESA	DESEMP26	0,625	0,63	0,91
	DESEMP27	0,682		
	DESEMP28	0,751		
	DESEMP31	0,883		
	DESEMP32	0,921		
	DESEMP33	0,874		

Fonte: elaborado pela autora (2017).

Com relação à variância extraída, duas dimensões não atendem ao índice mínimo de 0,50 proposto por Hair et al. (2009), que são as capacidades de gestão de preço e orientação empreendedora; as demais dimensões apresentam índices conforme sugerido pela literatura, com destaque para o desempenho, com valor de 0,63. Quanto à confiabilidade composta dos construtos, todos os construtos exibiram índices superiores aos requeridos na literatura.

#### 4.4.4.3 Validade discriminante

A validade discriminante observa em que medida os construtos são distintos entre uns dos outros e correlacionam-se entre si, sendo aferido pelo cálculo das variâncias compartilhadas e comparando-se com as variâncias extraídas (MALHOTRA; BIRKS; WILLS, 2013). Nesse estudo, foi realizada uma comparação entre a variância extraída da dimensão e suas variâncias compartilhadas, ou seja, o quadrado do coeficiente de correlação, com as demais dimensões.

A validade discriminante avalia se as escalas desenvolvidas para representar diferentes construtos evidenciam diferença dos construtos mencionados na AFC. Os resultados confirmam a validade discriminante na medida em que as dimensões se distinguem, de modo que as variâncias extraídas se apresentam superiores às compartilhadas (HAIR Jr. et al., 2009). Como pode ser observada na Tabela 21, as variáveis apresentam validade discriminante.

Finalizando, como forma de melhorar seu ajustamento, foram excluídas as variáveis com baixa carga fatorial e/ou que prejudicaram os resultados das análises convergente, divergente e dos índices de ajuste. São elas: MKTPRE7, MKTCOM16, OE21, OE22, DESEMP29 e DESEMP30.

Tabela 21 – Validade discriminante

	MKTPRO	MKTPRE	MKTCAN	MKTCOM	OE	DESEMP
MKTPRO	0,50					
MKTPRE	0,09	0,48				
MKTCAN	0,38	0,07	0,54			
MKTCOM	0,33	0,06	0,24	0,59		
OE	0,39	0,10	0,37	0,37	0,49	
DESEMP	0,37	0,08	0,31	0,27	0,43	0,63

Fonte: elaborada pela autora (2017).

#### 4.5 VALIDAÇÃO DO MODELO ESTRUTURAL

O desenvolvimento da validade do modelo estrutural adota as diretrizes gerais expostas, com a adaptação dos construtos e a identificação da qualidade dos ajustes. Sua validação ocorre por meio da qualidade do GOF. Dessa forma, o ajustamento geral pode ser analisado utilizando as mesmas premissas do modelo de mensuração: empregando um valor integrando de  $\chi^2$  para o modelo estrutural, um índice absoluto, um índice incremental, um indicador de qualidade do ajuste e um de má qualidade do ajuste (KLINE, 2015). Na Tabela 26, estão apresentadas as medidas de ajustes alcançadas com base no método de estimação Máxima Verossimilhança (ML).

Para MEE, um bom ajuste é obtido quando a estatística  $\chi^2$  não é significativa, o que, por convenção, é levado a acontecer para os valores  $p \geq 0,05$  (BAGOZZI; YI, 2012), que não ocorreu no modelo. A possível razão identificada pelos autores é que, como o  $\chi^2$  é sensível ao tamanho da amostra, torna-se difícil alcançar ajustes de modelos satisfatórios à medida que o tamanho da amostra aumenta.

Analisando os índices de cada construto que compõe o modelo geral, nem todos os índices foram alcançados com qualidade de ajuste (Tabela 22). Assim, considerar aceitáveis apenas os modelos com valores de referência acima de 0,90 não significa uma regra confiável, porque os construtos não atuam igualmente em decorrência do tipo de amostra, dos estimadores ou dos tipos de distribuição (HU; BENTLER, 1995). A utilização de três ou quatro índices de ajuste proporciona evidências apropriadas de ajustes do modelo, mesmo que algumas dimensões apresentarem índices fora do recomendado (HAIR Jr. et al., 2009).

Tabela 22 – Índices de ajuste da AFC dos construtos do modelo teórico proposto

ÍNDICES	DIMENSÕES ANALISADAS					
	MKTPRO	MKTPRE	MKTCAN	MKTCOM	OE	DESEMP
$\chi^2/df$ (CMIN/DF) (< 5)	10,14	12,023	1,102	19,626	8,383	14,765
GFI (> 0,9)	0,951	0,962	0,994	0,941	0,856	0,798
AGFI (> 0,9)	0,753	0,774	0,972	0,646	0,711	0,528
RMSEA (0,05 a 0,08)	0,214	0,235	0,023	0,306	0,193	0,263
NFI (> 0,9)	0,923	0,897	0,992	0,899	0,819	0,854
TLI (> 0,9)	0,788	0,709	0,998	0,709	0,753	0,770
CFI (> 0,9)	0,929	0,903	0,999	0,903	0,835	0,862

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Diante da análise do GOF do modelo estrutural, descrito na Tabela 23, identificou-se que os resultados não se ajustam conforme os valores indicados na literatura. No entanto, se os indicadores carregam bem seus fatores de hipótese e estão próximos do aceitável, e, dessa forma, conseguem uma validade convergente e discriminante, além de serem livres do viés do método, o modelo deve ter ajuste dos índices adequados (BAGOZZI; YI, 2012). Ainda, Hair Jr. et al. (2009) comentam que não existe um valor específico em qualquer índice que possa separar os modelos em ajustes aceitáveis e inaceitáveis, ou seja, não existe qualquer valor absoluto de corte que possa distinguir bons modelos de ruins para qualquer um desses índices.

Tabela 23 – Índices de ajustes do modelo teórico proposto

Índices analisados	Resultados
<b>GFI (&gt; 0,9)</b>	0,749
<b>AGFI (&gt; 0,9)</b>	0,687
<b>RMSEA (0,05 a 0,08)</b>	0,095
<b>NFI (&gt; 0,9)</b>	0,747
<b>TLI (&gt; 0,9)</b>	0,789
<b>CFI (&gt; 0,9)</b>	0,818

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

#### 4.5.1 Modelo estrutural e hipóteses

Para testar as hipóteses pertinentes ao modelo teórico proposto, foram analisadas a significância e a amplitude dos coeficientes de regressão estimados. A Tabela 24, tem a finalidade de expor os resultados destes diagnósticos, que serão descritos na sequência.

Tabela 24 – Teste de hipóteses dos construtos

	<i>Estimate</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>T-value</i>	<i>Significância</i>	<b>Resultado</b>
MKTPRO → DESEMP	,216	,080	2,707	,007	Confirmada
MKTPRE → DESEMP	,079	,089	0,894	,371	Não confirmada
MKTCAN → DESEMP	,268	,072	3,725	***	Confirmada
MKTCOM → DESEMP	,135	,063	2,153	,031	Confirmada
OE → DESEMP	,566	,084	6,743	***	Confirmada

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Portanto, a partir do modelo proposto, tem-se as hipóteses conforme apresentado no Quadro 10. Somente a gestão de capacidade de preços não conseguiu confirmar a hipótese indicada na literatura, enquanto as demais suportaram as hipóteses propostas.

Quadro 10 – Hipóteses sem os moderadores

	<b>Hipóteses</b>	<b>Resultado</b>
<b>H1</b>	A capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada
<b>H2</b>	A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho da empresa.	Não confirmada
<b>H3</b>	A capacidade de gestão de canal influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada
<b>H4</b>	A capacidade de gestão de comunicação de marketing influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada
<b>H5</b>	A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Quando analisadas as hipóteses identificadas por meio dos moderadores, tem-se empresas jovens e maduras para as relações causais. Para Sobel (1982), o valor para o *Z-score* acima ou abaixo de +/- 1,96 e *p-valor* < 0,05 indica que existe efeito indireto, ou seja, existe influência da variável empresas maduras na relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho. Neste contexto, a Tabela 25 apresenta estes valores para os respectivos tempos das lojas.

Tabela 25 – Teste de hipóteses do moderador tempo de atividade

	De 1 a 5 anos (n=70)		6 anos ou mais (n=130)		<i>Z-score</i>	<b>Moderador</b>
	<i>Estimate</i>	<i>Significância</i>	<i>Estimate</i>	<i>Significância</i>		
MKTPRO → DESEMP	0,061	0,567	0,323	0,004	1,691	Não
MKTPRE → DESEMP	0,115	0,140	-0,010	0,883	-1,216	Não
MKTCAN → DESEMP	0,236	0,038	0,200	0,052	-0,238	Não
MKTCOM → DESEMP	-0,049	0,450	0,152	<b>0,041</b>	<b>2,030</b>	<b>Sim</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

A partir dos resultados, pode-se notar que a relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho não conseguiu confirmar a hipótese da moderação através das empresas jovens; no entanto, as empresas maduras moderaram positivamente a relação em 15,2%. O resultado é baseado pelo *Z-score* que atingiu um valor de 2,03 (acima de 1,96) e com significância abaixo de 0,05, indicado pela literatura. O resumo desse moderador está demonstrado no Quadro 11.

Quadro 11 – Hipóteses do moderador tempo de atividade

	Relacionamentos Causais	De 1 a 5 anos	5 anos ou mais
<b>H6a</b>	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
<b>H6b</b>	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
<b>H6c</b>	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
<b>H6d</b>	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.	Não confirmada	<b>Confirmada</b>

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Com o moderador porte da empresa, o *software* Amos® 20 não conseguiu executar as análises com a média empresa separadamente, pois a quantidade de dados era insuficiente para a análise. Os resultados estão na Tabela 26.

Tabela 26 – Teste de hipóteses do moderador porte  
Microempresas (n=48) Pequenas e médias (n=152)

	<i>Estimate</i>	Significância	<i>Estimate</i>	Significância	<i>Z-score</i>	Modera
MKTPRO → DESEMP	0,227	***	0,147	0,233	-0,630	Não
MKTPRE → DESEMP	0,024	0,648	0,072	0,364	0,464	Não
MKTCAN → DESEMP	0,234	0,002	0,238	0,076	0,019	Não
MKTCOM → DESEMP	0,057	0,159	0,114	0,088	0,563	Não

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Para esse moderador, nenhuma das hipóteses foram confirmadas, pois não atingiram os valores mínimos aceitos pela literatura. As hipóteses são apresentadas na Quadro 12.



Quadro 12 – Hipóteses do moderador porte

	Relacionamentos Causais	Microempresa	Pequenas e médias empresas
H7a	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
H7b	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
H7c	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
H7d	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Com o moderador escolaridade do proprietário, foi analisado se o ensino superior completo ou não dos proprietários (ou gerentes) moderam as relações entre as capacidades de marketing e o desempenho. Os resultados estão na Tabela 27.

Tabela 27 – Teste de hipóteses do moderador escolaridade  
Sem ensino superior (n=138) Com ensino superior (n=62)

	<i>Estimate</i>	<i>Significância</i>	<i>Estimate</i>	<i>Significância</i>	<i>Z-score</i>	<i>Modera</i>
MKTPRO → DESEMP	0,252	0,008	0,02	0,848	-1,604	Não
MKTPRE → DESEMP	0,145	0,069	-0,218	0,093	-1,913	Não
MKTCAN → DESEMP	0,274	0,002	0,360	0,005	0,33	Não
MKTCOM → DESEMP	0,163	0,043	0,168	0,128	-0,79	Não

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

A partir das análises, pode-se notar que nenhuma das relações são moderadas pela escolaridade, como mostra o Quadro 13.

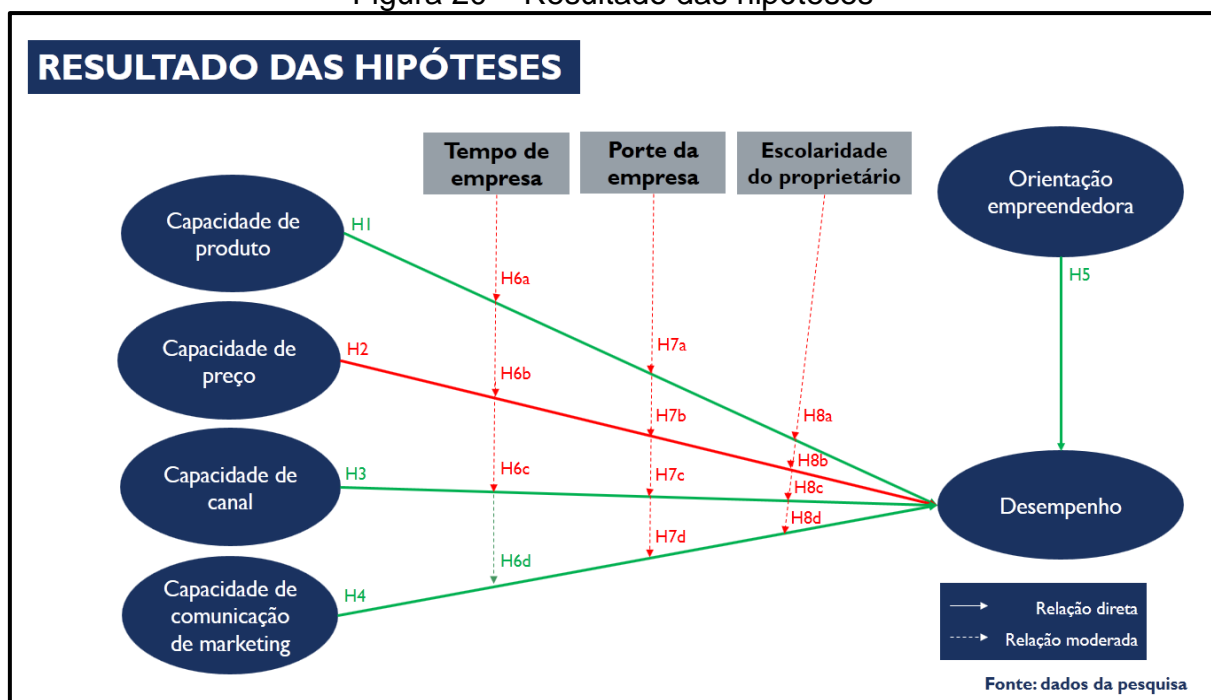
Quadro 13 – Hipóteses do moderador escolaridade

	Relacionamentos Causais	Sem ensino superior	Com ensino superior
H8a	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
H8b	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
H8c	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada
H8d	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.	Não confirmada	Não confirmada

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

O resultado das hipóteses está representado na Figura 20. Nela, é possível visualizar as hipóteses confirmadas em verde e as hipóteses não confirmadas em vermelho.

Figura 20 – Resultado das hipóteses



Fonte: dados provenientes da pesquisa.

Para melhor entendimento, foi elaborado o Quadro 14 com o resumo das hipóteses do modelo proposto. Assim, a única moderação confirmada foi o tempo de atividade da empresa (empresas maduras) que moderam positivamente a relação entre capacidade de comunicação de marketing e o desempenho.

Quadro 14 – Resumo das hipóteses

(continua)

	Hipóteses	Resultado
H1	A capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada
H2	A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho da empresa.	Não confirmada
H3	A capacidade de gestão de canal influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada
H4	A capacidade de gestão de comunicação de marketing influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada
H5	A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho da empresa.	Confirmada
H6a	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos
H6b	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos
H6c	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos

(conclusão)

H6d	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.	Não confirmada de 1 a 5 anos	Confirmada de 6 anos ou mais
H7a	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	
H7b	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	
H7c	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	
H7d	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	
H8a	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	
H8b	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	
H8c	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	
H8d	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.	Não confirmada para ambos	

Fonte: dados provenientes da pesquisa.

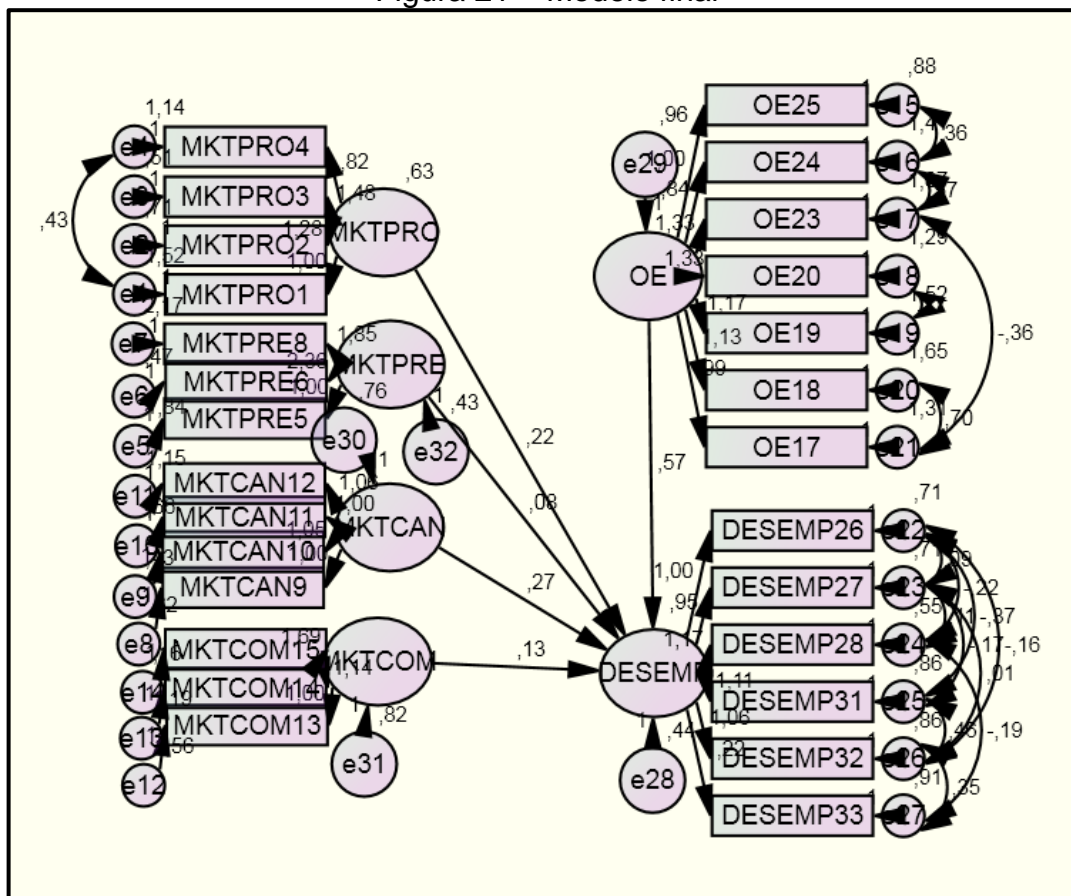
#### 4.6 COEFICIENTES DE DETERMINAÇÃO

A função do coeficiente de determinação ( $R^2$ ) consiste em informar a proporção da variância de uma variável dependente, a qual é justificada pelas variáveis independentes (HAIR Jr. et al., 2005). Para os autores, quanto maior o  $R^2$ , mais a variável dependente está associada com as variáveis independentes que está se usando para prevê-la.

Portanto, este modelo descreveu que 48% do desempenho da empresa é explicado através da orientação empreendedora e das capacidades especializadas de marketing. Analisando de forma individual, 60% do desempenho é explicado através da orientação empreendedora. Entre as capacidades de marketing, a que mais explicou o desempenho foi a capacidade de canal (26%), seguida pela capacidade de produto (19%), capacidade de comunicação de marketing (13%) e capacidade de preço (6%). O modelo final pode ser visualizado na Figura 21.

Cabe ressaltar que essas relações são explicadas para essa amostra, dentro do período de coleta mencionado, a partir da perspectiva do proprietário. Portanto, relacionar o modelo com outros estudos é importante para confirmar as relações estudadas e identificar as diferenças e possíveis causas.

Figura 21 – Modelo final



Fonte: extraída do software Amos® 20 (2017).

#### 4.7 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nesta seção, os resultados encontrados são apresentados. Para isso, os objetivos e hipóteses dos estudos são retomados e discutidos, com base no referencial teórico. O modelo de mensuração possuiu seis variáveis latentes e 33 variáveis observadas, além da inserção de três moderadores. Após os testes, foram extraídas as variáveis MKTPRE7 de capacidade de preço (passando de quatro para três variáveis observadas), MKTCOM16 (ficando com três variáveis observadas), OE21 e OE22 (finalizando a orientação com sete variáveis observadas) e DESEMP29 e DESEMP30 (totalizando o desempenho com seis variáveis observadas), a fim de melhorar os índices do modelo em estudo. Assim, a análise dos resultados baseou-se em 27 variáveis observadas para seis variáveis latentes.

A partir dos baixos índices evidenciados nas análises, pode-se sugerir que a variável MKTPRE7 – “fazemos um trabalho efetivo na definição dos preços dos

produtos” – não foi bem compreendida pelos respondentes, possivelmente por não entender o significado de “trabalho efetivo”, ou seja, se é bom para a empresa ou bom para o cliente ou ambos. A variável MKTCOM16 foi excluída provavelmente porque as micro e pequenas empresas (maioria da amostra) não possuem gerenciamento de imagem corporativa. Vale destacar que essa variável foi incluída de outro instrumento, diferente da escala original a qual foi retirada. Já as variáveis de OE apresentaram resultados ruins, podendo significar que as empresas não mudam o *mix* de produtos ofertados (diferentes linhas) e nem acrescentam novos produtos e/ou serviços para os clientes. Dessa forma, não teriam “muitas novas linhas de produtos comercializadas nos últimos cinco anos e não teriam mudanças (ou alterações) nos produtos e/ou serviços” como perguntado no instrumento. Por fim, as variáveis DESEMP29 e DESEMP30 referem-se ao desempenho de preço da empresa (nível de preços absoluto e poder de preços no mercado) e apresentaram um novo fator, mostrando que formam outra medição, diferente da proposta pelo instrumento. O motivo da exclusão das variáveis pode ter ocorrido em função de terem sido aplicadas no setor industrial, indicando a necessidade de um maior aprofundamento delas no setor do comércio.

Cabe ressaltar que os autores Murray, Gao e Kotabe (2001) mencionaram que devem haver pesquisas futuras para tentar identificar um instrumento que atinja itens mais ricos e mais detalhados para a mediação das capacidades de marketing. Em outras palavras, há uma necessidade de rever a medição da construção de capacidades de marketing (CHAHAL; KAUR, 2014).

Ainda observando o instrumento, pode-se perceber, a partir do Alfa de Cronbach, que os valores encontrados no presente estudo se assemelham aos encontrados pelos autores das escalas de origem, evidenciando que o instrumento conseguiu medir aquilo que ele se propôs a medir.

Com relação às hipóteses, a **H1** é suportada nesta pesquisa, confirmando que a capacidade de gestão de produto influencia positivamente o desempenho da empresa. Os resultados vão ao encontro dos autores Vorhies, Morgan e Autry (2009), que identificaram relação positiva entre a gestão de produtos e o desempenho (mercado e financeiro), verificado através da estratégia de mercado de produtos.

Quando analisada a moderação tempo de atividade, através da hipótese **H6a**, tem-se que o tempo não modera a relação da capacidade de produto e o desempenho.

Se ela não modera, entende-se que esse resultado mostra a preocupação constante das lojas com o lançamento de novos produtos e/ou coleções (tendências) para atender as necessidades dos clientes atuais e atrair novos para que seja possível aumentar o desempenho, tanto de mercado quanto financeiro, independentemente do seu porte. Esse ponto de vista foi ressaltado pelos autores Santos-Vijande et al. (2012), que relacionaram a capacidade de gestão de produtos com as funções de criação, de adaptação e de manutenção de produtos/serviços para a satisfação do cliente.

Através do moderador porte da empresa, investigado na hipótese **H7a**, as empresas de qualquer porte não confirmaram a moderação na relação entre a capacidade de produto e o desempenho da empresa. Assim, é possível perceber que o lançamento de produtos ou novas linhas de produtos é uma capacidade independente do porte e que “os esforços desenvolvidos para que os produtos atendam às necessidades dos clientes” é realizado por todas. Essa visão complementa com Day (1994), que descreve que as capacidades de marketing são os processos de integração da empresa voltada em atender suas necessidades relacionadas ao marketing, permitindo com que adicione valor aos seus produtos e serviços, adapte-se às condições de mercado, tire proveito do mercado através de oportunidades e responda às ameaças competitivas.

Da mesma forma, quando analisada a moderação de escolaridade do proprietário/gerente da empresa (independente de possuir ensino superior completo ou não), a hipótese **H8a** não é confirmada, pois a escolaridade não modera a relação entre a capacidade de produto e o desempenho da empresa. A partir dessa análise, pode-se inferir que o lançamento de novos produtos, tendências, não está ligado ao grau de ensino do empreendedor, corroborando com os autores Thapa (2015) e Jelenc et al. (2015) que também não encontraram nenhuma relação positiva entre educação e desempenho.

Para a capacidade de preço, a hipótese **H2** não é suportada, ou seja, não é possível afirmar que a capacidade de preço influencia positivamente o desempenho. Esse resultado pode ir ao encontro dos autores Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) que definem as capacidades de preços como um conjunto de rotinas, habilidades, sistemas, *know-how*, mecanismos de coordenação e recursos complementares complexos. Se confrontarmos o tamanho das lojas (87% delas possuem até nove

funcionários) com a complexidade citada pelos autores, é possível entender que essas empresas com poucos funcionários dificilmente terão um sistema de preços e recursos complementares complexos para exercer mudanças de preços de forma rápida para responder ao mercado. Da mesma forma, as hipóteses **H6b**, **H7b** e **H8b** não moderam a relação da capacidade de preços e o desempenho. Portanto, o resultado desta pesquisa mostra divergência aos encontrados no referencial teórico pelos autores Liozu e Hinterhuber (2013a, 2013b), que a capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho da empresa.

A capacidade de canal, visualizada pela hipótese **H3**, é suportada, indo ao encontro da teoria, conforme indicado pelos autores O'Cass e Sok (2012) e Heirati, O'Cass e Ngo (2013). Isso ocorre porque a empresa que vende diretamente ao consumidor final necessita relacionar-se com seus clientes, sendo relevante uma capacidade de gestão de canal desenvolvida para que gerencie todos os aspectos dessa relação e disponibilize o produto ao cliente de forma eficiente (VORHIES; HARKER; RAO, 1999). As hipóteses **H6c**, **H7c** e **H8c** não confirmam que tempo de atividade, porte da empresa e escolaridade do proprietário moderam a relação entre a capacidade de canal e desempenho dessas empresas, respectivamente. Desse modo, pode-se entender que as empresas jovens ou maduras, micro, pequenas ou médias e seja qual for o grau de escolaridade do proprietário, não se diferenciam quanto ao relacionamento com seus clientes, seja através de sistemas de atendimento ou qualquer forma que os aproxime da empresa. Isso ocorre porque as empresas entendem que os programas de atendimento aos clientes são vitais ao sucesso da prática de marketing e possibilita, através de competências e conhecimentos, prestar apoio aos clientes e desenvolver uma relação estreita com eles (TAN; SOUSA, 2015).

Continuando as análises, a capacidade de comunicação de marketing influencia positivamente o desempenho das empresas conforme a hipótese **H4**, confirmando a pesquisa dos autores Ortega e Villaverde (2008). A justificativa encontrada por eles é que a capacidade de comunicação cria uma imagem de marca forte que permite às empresas alcançar um desempenho superior da empresa. A hipótese **H6d** confirmou que empresas com seis anos ou mais de atividade moderam a relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o seu desempenho. Essa evidência sugere que as empresas maduras acreditam que a propaganda é um elemento vital para o programa de comunicação, pois programas de marketing

constroem o valor da marca, o que leva ao aumento da disposição dos clientes a pagar, melhorando o desempenho da empresa (MIZIK, 2014). Para empresas jovens, essa relação não se confirmou.

A hipótese **H7d** não foi suportada, indicando que o porte da empresa não modera a relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho. A hipótese **H8d** não é suportada para empreendedores com ou sem ensino superior completo, ou seja, a escolaridade dos empreendedores não modera a relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho. Assim, se a educação não modera a relação, pode-se sugerir que o que modera são fatores relacionados com as características pessoais do empreendedor e/ou sua experiência no comércio. Isso ocorre porque as empresas com capacidade de comunicação de marketing são capazes de persuadir os consumidores a ter um impacto positivo na percepção de seus produtos, e, conseqüentemente, a construção de uma imagem de marca diferenciada (MURRAY; GAO; KOTABE, 2011). E essa persuasão pode vir através de experiência ou habilidades individuais, e não apenas através de grau de escolaridade para esse segmento.

Analisando a orientação empreendedora, a hipótese **H5** é confirmada, indicando que a orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho da empresa. Esse resultado também foi encontrado no estudo de Rauch et al. (2009). A justificativa para os autores Javalgi e Todd (2011) é que a OE capta práticas empresariais de empresas sob a forma de assunção de riscos, proatividade e inovação, levando ao desempenho superior. Além disso, a OE aumenta a variabilidade em *performances*, enfatizando que mais OE melhora as probabilidades em ambos alcançarem grandes vitórias e grandes perdas, desafiando a linearidade do OE para desempenho da empresa (WIKLUND; SHEPHERD, 2011).

Ainda, o modelo final delineou as relações causais propostas, indicando que 48% do desempenho da empresa é explicado pelas capacidades de marketing e a orientação empreendedora. A orientação empreendedora (com 60%) e a capacidade de canal (com 28%) apresentaram maior representatividade sobre o desempenho, corroborando com os autores Webb et al. (2010), uma vez que o empreendedorismo pode levar à inovação voltada às atividades de marketing, possibilitando que as empresas acompanhem as mudanças de mercado, reajam e abordem as mudanças de forma proativa.



Como justificativa do resultado do ajuste do modelo final, os autores descrevem que o contexto institucional (desenvolvimento dos mercados) influencia o modo como as empresas abordam as necessidades de mercado e o valor das oportunidades. O contexto institucional influencia na eficiência com a qual as empresas podem comunicar os benefícios de seus produtos aos clientes potenciais, distribuir produtos, acessar recursos (mão-de-obra, capital financeiro), apropriar e proteger o valor de seus investimentos e direitos de propriedade e estabelecer / manter relacionamentos com clientes. Os mercados desenvolvidos são caracterizados por fortes comunicações, transportes e infraestruturas de mídia que permitem o intercâmbio eficiente de informações entre empresas e seus clientes. Contudo, a infraestrutura dos mercados pouco desenvolvidos é pequena ou, em alguns casos, até inexistente, tornando a comunicação demasiadamente dispendiosa para a empresa (WEBB et al., 2010), como o caso do Brasil.

## **5 CONCLUSÃO E CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Com base nas análises dos resultados, é fundamental refletir sobre algumas contribuições do estudo. Para melhor entendimento, a discussão é dividida em duas partes. A primeira parte é composta pelas implicações teóricas e práticas (5.1), onde são apresentados os resultados oriundos da investigação, com sugestões e observações para auxiliar o setor varejista. A segunda parte (5.2) apresenta as limitações e sugestões para estudos futuros.

### **5.1 IMPLICAÇÕES TEÓRICAS E PRÁTICAS**

O estudo apresentou resultados que possuem implicações teóricas e práticas. As explicações teóricas serão apresentadas na seção 5.1.1, enquanto as implicações práticas serão na seção 5.1.2.

#### **5.1.1 Implicações teóricas**

As implicações teóricas são baseadas em três pontos que serão apresentados a seguir.

A questão de pesquisa foi responder qual o impacto de cada capacidade especializada de marketing e a orientação empreendedora sobre o desempenho do comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul. Conforme os resultados obtidos, conclui-se que as capacidades de marketing (produto, canal e comunicação de marketing) influenciam positivamente o desempenho das empresas, assim como a orientação empreendedora. A orientação empreendedora explicou 60% do desempenho dentro do modelo proposto e a capacidade de canal foi a que mais representou o desempenho, com 26% de explicação, dentre as capacidades pesquisadas. Contudo, a capacidade de preço não conseguiu confirmar sua influência no desempenho da empresa.

Quanto aos moderadores, o tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de comunicação de marketing com o desempenho em empresas maduras. O moderador porte da empresa não confirmou

a moderação entre as relações causais, assim como o moderador escolaridade do proprietário.

Portanto, pesquisa possui contribuições para o meio acadêmico. Primeiro, identifica as hipóteses para o **segmento do comércio**, que foi pouco estudado dentro dos construtos conforme abordado nas buscas internacionais (artigos) e trabalhos nacionais (dissertações e teses). Além disso, busca entender quais fatores (moderadores) podem interferir ou não nas relações das capacidades de marketing e o desempenho dentro desse segmento, já que grande parte da amostra possui até nove funcionários, são micro e pequenas empresas e seus gestores (a maioria deles) não possuem ensino superior completo.

A segunda contribuição teórica foi a construção e o **teste empírico do modelo** estrutural proposto, que abrangeu as relações entre as capacidades especializadas de marketing (individualmente), a orientação empreendedora e o desempenho das empresas, além da moderação através do tempo de atividade da empresa, porte da empresa e escolaridade do proprietário/gestor. Como até o momento não foi identificado nenhum estudo que abordasse tais relações, o estudo pode representar o início de futuras pesquisas, discussões e aprofundamentos para este tema. Assim, para a amostra estudada, pode-se confirmar que as capacidades de marketing e a orientação empreendedora explicam 48% do desempenho de uma loja de vestuário de Caxias do Sul. No entanto, descobrir o que compõe o restante do desempenho é uma possibilidade para trabalhos futuros.

A terceira contribuição teórica foi a **moderação** do tempo de atividade da empresa, porte da empresa e escolaridade do proprietário, conforme apresentada na Figura 17 (modelo proposto). As contribuições práticas serão apresentadas a seguir para melhor compreensão.

### 5.1.2 Implicações práticas

A partir do moderador tempo de atividade das empresas, foi possível concluir que empresas maduras moderam positivamente a relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho em 15,2%. Relacionando esses resultados, é observado que as empresas maduras entendem a importância das

propagandas e promoções para atingir o desempenho, pois, é através delas, que a loja consegue fazer com que os *prospects* e clientes vão até ela para visitá-la e, provavelmente, realizar a compra. O motivo provável pelo qual as empresas jovens não moderam a relação citada pode estar atrelado ao fato de que elas, por serem novas, podem não entender ou não conseguem comparar suas ações de propaganda ou promoções de vendas com seus concorrentes, pois, se a empresa está alcançando resultados positivos, pode ser em decorrência de ser nova e não, necessariamente, por ter feito um trabalho melhor que seus concorrentes em comunicação de marketing.

Outro ponto evidenciado nesse resultado é que, mesmo as empresas maduras sendo tão efetivas quanto seus concorrentes, em função da característica do segmento de vestuário, guiada por moda e tendências, há uma possibilidade maior de clientes optarem por empresas jovens por serem novidade no mercado. Dessa maneira, há um esforço maior das empresas maduras em não deixar que novos entrantes atrapalhem o seu desempenho, diminuindo seu tamanho de mercado.

Em contrapartida, a justificativa para que relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho não seja moderada por empresas jovens pode estar relacionada às suas percepções de marketing, por não considerarem a propaganda como elemento vital para o seu programa de marketing, diferentemente das empresas maduras. Essa importância possivelmente é entendida pelas empresas maduras em função da sua experiência, pois já devem ter realizado campanhas para a divulgação de seus produtos e sua marca e perceberam o quanto ela impacta no desempenho. Já as empresas jovens, mesmo investindo em comunicação de marketing, nem sempre terão um desempenho superior, já que, em um curto espaço de tempo, dificilmente terão o retorno sobre seus investimentos, retorno sobre as vendas e lucratividade (variáveis que compõem a escala do desempenho).

Para as demais capacidades, o tempo de atividade não modera as relações entre elas e o desempenho. Portanto, se o tempo não altera as relações, é possível entender que todas as empresas, jovens e maduras, entendem que os programas de atendimento aos clientes são vitais para o sucesso das práticas de marketing, bem como o estreitamento e a profundidade do relacionamento com seus clientes para que elas alcancem um desempenho superior.

No entanto, quando analisada a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho, o porte não modera essas relações, sugerindo que as empresas, seja

qual for seu tamanho, buscam desenvolver habilidades de lançamentos de produtos, precificação, respondendo rapidamente às mudanças de mercado e fornecendo atendimento diferenciado. O motivo para esse resultado pode estar condicionado ao fato que as empresas entendem que as capacidades são determinantes-chave da vantagem competitiva de uma empresa e, conseqüentemente, para o seu desempenho, seja qual for seu porte. Portanto, ter capacidade marketing e alcançar um desempenho superior independe do tamanho da empresa.

O último moderador observado foi a escolaridade do proprietário/gerente da empresa. Os resultados mostraram que a escolaridade dos proprietários/gerentes, com ou sem ensino superior completo, não moderam a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho da empresa. Como a escolaridade não modera as relações, pode-se propor que as características pessoais do empreendedor e/ou experiência no varejo podem levar a empresa a alcançar um desempenho superior. Esse resultado mostra que a formação acadêmica do empreendedor, para o varejo de vestuário, não modera a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho.

Para empresas do comércio, esse trabalho mostrou que há uma preocupação dos empreendedores em desenvolver capacidades de marketing para conquistarem um bom desempenho, além de se manterem no mercado. Lojas que possuem um *mix* de produtos que atenda seus clientes, com lançamentos frequentes, com relacionamento mais próximo e profundo com seus clientes, aliada a divulgação da sua imagem, propagandas e promoções, terão quase metade de seu desempenho atingido se o proprietário tiver uma orientação empreendedora. E, como a orientação empreendedora possui características que estão intrínsecas do empreendedor, que levam a forma de como é conduzida a empresa, apenas as capacidades de marketing podem ser trabalhadas para aumentar o desempenho. Portanto, adequar o produto com o que o cliente procura e lançar produtos que satisfaçam e aumentem a necessidade de compra do cliente, são capacidades de produto que devem ser exercidas por qualquer loja, independente do seu porte, seu tempo de atividade ou escolaridade do proprietário. Além disso, lançar novas linhas de produtos propicia que o cliente perceba a loja de uma forma diferente, renovando seu *mix* interno e gerando novidades no mercado. Como resultado, o cliente não precisará procurar outras lojas se a loja que ele conhece já entrega novidades e tendências de mercado que ele deseja.

No entanto, esses lançamentos devem ser comunicados, sejam através de promoções ou propagandas. As lojas que entendem que divulgar a marca e seus produtos são elementos vitais para desenvolverem as capacidades de comunicação de marketing, conseqüentemente, atingem um desempenho superior. Contudo, empresas maduras exercem mais essa comunicação do que as empresas jovens, alcançando o desempenho. Cabe aqui uma reflexão: será que as empresas jovens estão investindo pouco em comunicação de marketing? Ou será que o investimento que elas dispõem ao abrir não se ajusta ao que é esperado nos primeiros anos de retorno? Ou ainda, será que o provisionamento de gastos em marketing deve ser diferente dependendo do tempo que ela está no mercado? Essas questões ficam atreladas ao desempenho que a empresa conquistou, pois as empresas jovens que conseguem obter retorno sobre investimento, aumentam sua carteira de clientes e seu faturamento, possivelmente irão manter seu investimento em comunicação, pois conseguem ter aporte financeiro para sustenta-lo. Entretanto, empresas maduras já possuem sua carteira de clientes, já investiram em marketing quando abriram, e nesse momento, depois mais de seis anos no mercado, sabe aonde o investimento de comunicação de marketing lhe dá retorno. Com isso, elas conseguem otimizar os valores gastos e serem mais efetivas com seu público-alvo, possibilitando alcançar um desempenho maior.

Ainda, a capacidade de canal, que no comércio é vista através da relação com o cliente, deve ser desenvolvida pelas empresas para que elas atinjam um desempenho superior. Pode-se entender que essa capacidade é **fonte** para o atingimento das capacidades de produto e de comunicação de marketing, pois quando a empresa consegue se aproximar dos clientes e obter informações sobre suas necessidades e costumes, ela direciona seus esforços nas compras para ajustar seus produtos com o que é solicitado por eles e investe em comunicação de uma maneira que seus clientes realmente sejam atingidos. Assim, fica explicitado porque a capacidade de canal é a que mais impacta no desempenho. No entanto, não se pode dizer que essa capacidade é a que determina as demais, pois mesmo a empresa tendo um relacionamento próximo e profundo com seus clientes, se ela não tiver habilidade de oferecer os produtos e serviços que são solicitados ou se não souber comunicar sua imagem e/ou produtos, seus clientes não terão suas necessidades satisfeitas ou não saberão que a loja possui suas soluções.

Logo, se as empresas conseguem desenvolver as capacidades de marketing (produto, canal e comunicação), elas não, necessariamente, precisam desenvolver a capacidade de preço. Ou seja, não será necessário ter um “sistema de precificação ou monitorar os preços exercidos no mercado”, pois seus clientes estarão dispostos a pagar o valor imposto pela loja, uma vez que não serão seus concorrentes que vão direcionar o nível de preços praticados pela empresa. Isso ocorre porque a loja, por ter proximidade com o cliente, sabe qual produto ele quer, que faixa de preço ele se dispõe a pagar e como a empresa vai informá-lo. Conseqüentemente, as empresas precificando da sua maneira e não confrontando com o mercado, conseguem obter um desempenho melhor. E, do ponto de vista do cliente, se ele possui uma loja que entende suas vontades (relacionamento estreito), se ela disponibiliza o *mix* desejado, se ela possui os produtos que estão dentro dos valores que ele se propõe a pagar e se ela se comunica com ele (seja a marca, produtos e/ou lançamentos), qual seria outro motivo para ele não comprar nessa loja?

Finalizando, a orientação empreendedora é o fator de maior relevância dentro do modelo final e a capacidade de canal é a capacidade que mais auxilia no desempenho superior, independentemente do tempo de atividade, porte ou escolaridade do empreendedor. Esse resultado se justifica a partir da convergência das características da orientação empreendedora e da capacidade de canal. Empresas que buscam constantemente novidades, preocupadas em entender e atender seus clientes, criam, inventam novas formas de negócio, de relação, de produto e/ou serviços, se posicionando à frente de seus concorrentes. Com isso, propiciam a criação de barreiras à imitação (base inicial das capacidades), pois estão em constantes rearranjos (característica da inovação pertencente à orientação empreendedora). Portanto, encontrar novas formas de estreitar e aprofundar o relacionamento com seus clientes, cria um laço duradouro e possibilita que a empresa possa surpreendê-los, se sustentando no mercado.

## 5.2 LIMITAÇÕES E SUGESTÕES PARA TRABALHOS FUTUROS

Como limitação desta pesquisa, pode-se entender que a escala relativa possa ter influenciado as respostas, uma vez que a escala é baseada na percepção do respondente e não, necessariamente, nos números da empresa. Essa constatação foi

percebida e entendida como uma limitação do estudo, pois houveram entrevistados que não conseguiram entender o questionário para preenchê-lo ou achavam difícil, principalmente em função da escala relativa. Também por não conhecerem a concorrência e seus resultados.

No entanto, seria praticamente impossível medir o desempenho na conjuntura econômica temporal em que foram aplicados os questionários, conforme relatado no cenário do varejo, descrito na relevância do objeto de estudo. Por isso, a intenção do estudo foi comparar o desempenho da empresa com seus concorrentes ou com o mercado, a fim de entender aonde a empresa se encontrava dentro do segmento e quais as capacidades de marketing e orientação empreendedora que possuía.

Outra limitação encontrada na pesquisa foi notada durante as aplicações dos questionários, pois pode ter havido respondentes que não mencionaram a realidade da empresa em suas respostas, distorcendo dados, principalmente com relação ao desempenho, uma vez que suas respostas eram em relação aos concorrentes, tanto intencionalmente quanto por desconhecimento.

Ainda, a pesquisa se referiu a um “empreendedor” em geral, sem distinguir se o empreendedor é o gestor, um funcionário de vendas, um indivíduo que serve em alguma outra capacidade para a empresa, ou um indivíduo agindo de forma independente. Esse olhar foi observado pelos autores Webb et al. (2010) como limitação dos estudos de empreendedorismo e também pode ser visualizado nessa pesquisa, pois ela foi aplicada diretamente ao proprietário ou gerentes das lojas, sem identificar se realmente são eles os empreendedores do negócio.

Ainda sobre o respondente, se ele foi o gerente da loja (e não é o proprietário), pode-se ter o resultado da escolaridade divergente do encontrado nesta pesquisa, pois a escolaridade do gerente pode ser diferente de seu funcionário (gerente). Nesse ponto, a moderação escolaridade pode ter apresentado um viés nas respostas.

Por fim, com relação à escala de comunicação, pode ter havido uma falha na escala original, pois ela não mede os seis pilares da comunicação, medindo-a apenas parcialmente.

Para estudos futuros, sugere-se como estudos futuros a aplicação do questionário em outras cidades ou estados, em outros segmentos do comércio e tamanhos maiores das amostras. A ideia é testar novamente o modelo proposto para verificar se a escala escolhida e o instrumento completo conseguem medir o que ele



se propõe a medir.

Outra abordagem para estudos futuros é a mediação das capacidades de marketing na relação entre a orientação empreendedora e o desempenho (através de modelos rivais), uma vez que empresas empreendedoras que não tenham capacidade de marketing, podem não ter bom desempenho superior (SOK et al., 2017). Além desses autores, Martin e Javalgi (2016) identificaram que a orientação empreendedora, através das capacidades de marketing, possui maior desempenho para a empresa do que a relação direta entre orientação empreendedora e desempenho. Os autores explicam que, à medida que as empresas jovens se aventuram no mercado estrangeiro, enfrentam incertezas e riscos, e, por consequência, buscam desenvolver capacidades de marketing para melhorar o desempenho. Por conseguinte, a comparação com modelos rivais faz-se necessária para auferir real validação do modelo proposto (BAGOZZI; YI, 1988) já que não é conveniente investigar a realidade de um único modelo, pois o objetivo deveria ser testar quais dos vários modelos possíveis provê uma melhor aproximação com a realidade (BAUMGARTNER; HOMBURG, 1996).

Outra possibilidade para modelos rivais é a formação de um modelo que coloque a capacidade de canal mediando as demais capacidades com o desempenho da empresa. Assim, é possível verificar se a capacidade de canal é fonte para que as capacidades atinjam um desempenho superior ou essa capacidade não media essas relações.

Verificando o quanto a orientação empreendedora representa no desempenho, é sugerida esta investigação moderada pela escolaridade e tempo da empresa, além de outras características pessoais do empreendedor. Desse modo, será possível identificar se a orientação empreendedora é o que determina o desempenho melhor para os proprietários com ou sem ensino superior completo e, a partir dos resultados, é indicado um estudo para entender se o empreendedor que encerrou as atividades em até cinco anos de empresa possuía ensino superior completo.

Também é recomendada a aplicação do instrumento através de uma escala que não seja relativa para o desempenho, como a verificação dele a partir dos resultados da própria empresa com relação ao ano anterior. Ou ainda, uma pesquisa que relacione o desempenho, as capacidades e a restrição de recursos, pois as

empresas podem não exercer determinadas capacidades por não ter o recurso disponível, interferindo no desempenho. Assim, mesmo que a empresa queira lançar novos produtos ou comunicá-los, a falta de recurso pode barrar essas atividades, impactando no resultado da empresa.

## REFERÊNCIAS

- AAKER, David Allen. **Administração Estratégica de Mercado**. 9 ed. Porto Alegre: Bookman, 2009.
- ABEBE, Michael; ANGRIAWAN, Arifin. Organizational and competitive influences of exploration and exploitation activities in small firms. **Journal of Business Research**, v. 67, n. 3, p. 339-345, 2014.
- ABIDIN, Rana Zain Ul; OTHMAN, Abdul Rain; BAKAR, Lily Julienti Abu. Evaluating the effect of entrepreneurial orientation on sme's performance: a study of sports industry Pakistan. **A Research Journal of Commerce, Economics and Social Sciences**, v. 9, n. 1, p. 63-77, 2015.
- ADLER, Paul; MANDELBAUM, Avi; NGUYEN Viên.; SCHWERER Elisabeth. Getting the most out of your product development process. **Harvard Business Review**, v. 74, p. 1-15, mar.1996.
- AERON, Prageet; JAIN, Rekha. Identification of Marketing Capabilities: A study on Indian product based B2B. **Telecom start-ups**. 2010.
- AL-AALI, Abdulrahman et al. Marketing capability and export performance: the moderating effect of export performance. **South African Journal of Business Management**, v. 44, n. 3, 2013.
- ALTINAY, Levent et al. The Interface between Organizational Learning Capability, Entrepreneurial Orientation, and SME Growth. **Journal of Small Business Management**, v. 54, n. 3, p.871-891, 18 nov. 2015.
- ANDERSÉN, Jim. A critical examination of the EO-performance relationship. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 16, n. 4, p. 309-328, 2010.
- \_\_\_\_\_. Strategic resources and firm performance. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 87-98, 2011.
- ANDERSON, Brian S. et al. Reconceptualizing entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, v. 36, n. 10, p.1579-1596, 8 jul. 2014.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 1, p.42-58, jan. 1990.
- ANGULO-RUIZ, Fernando et al. The financial contribution of customer-oriented marketing capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 42, n. 4, p. 380-399, 2014.

ARBUCKLE, James L. **Amos™ 18 User's Guide**. Chicago: SPSS, 2009.

ASSESSORIA JURÍDICA. **Número do comércio**. <juridico@sindilojascaxias.com.br>, em 13 set. 2017.

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Determinants of Inward Technology Licensing Intentions: An Empirical Analysis of Australian Engineering Firms. **Journal of Product Innovation Management**, v. 10, n. 3, p.230-240, jun. 1993.

BABAKUS, Emin et al. Investigating the relationships among sales, management control, sales territory design, salesperson performance and sales organization effectiveness. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 4, p.345-363, out. 1996.

BAGOZZI, Richard P.; YI, Youjae. On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 16, n. 1, p. 74-94, 1988.

\_\_\_\_\_. Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 8-34, 2012.

BAHADIR, Cem; BHARADWAJ, Sundar G.; SRIVASTAVA, Rajendra Kumar. Financial value of brands in mergers and acquisitions: Is value in the eye of the beholder? **Journal of Marketing**, v. 72, n. 6, p. 49-64, 2008.

BAKER, William E.; SINKULA, James M. The Complementary Effects of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation on Profitability in Small Businesses. **Journal of Small Business Management**, v. 47, n. 4, p.443-464, out. 2009.

BANERJEE, Sumitro; SOBERMAN, David A. Product development capability and marketing strategy for new durable products. **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, n. 3, p.276-291, set. 2013.

BARNEY, Jay. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.

BAUMGARTNER, Hans; HOMBURG, Christian. Applications of structural equation modeling in marketing and consumer research: A review. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 2, p. 139-161, 1996.

BAUMGARTH, Carsten; SCHMIDT, Marco. How strong is the business-to-business brand in the workforce? An empirically-tested model of 'internal brand equity' in a business-to-business setting. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1250-1260, 2010.

BECKMAN, Theodore N.; DAVIDSON, William R., TALASYCK, Wayne. **Marketing**. New York: Ronald Press, 1973.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail Management: a strategic approach**. Upper Saddle River: Prentice Hall, 1998.

BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. Rajan; FAHY, John. Sustainable competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions. **The Journal of Marketing**, p. 83-99, 1993.

BLATTBERG, Robert C.; WISNIEWSKI, Kenneth J. Price-Induced Patterns of Competition. **Marketing Science**, v. 8, n. 4, p. 291-309, nov. 1989.

BNDES. **Banco Nacional do Desenvolvimento**. 1997. Disponível em: <[http://www.bndes.gov.br/sitebndes/export/sites/default/bndes\\_pt/galerias/arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf](http://www.bndes.gov.br/sitebndes/export/sites/default/bndes_pt/galerias/arquivos/conhecimento/bnset/varejo.pdf)>. Acesso em: 12 maio 2016.

BNDES. **Banco Nacional do Desenvolvimento**. 2002. Disponível em: <[www.bndes.gov.br/sitebndes/export/sites/default/bndes\\_pt/galerias/arquivos/conhecimento/livro\\_setorial/setorial07.pdf](http://www.bndes.gov.br/sitebndes/export/sites/default/bndes_pt/galerias/arquivos/conhecimento/livro_setorial/setorial07.pdf)>. Acesso em: 23 jan. 2017.

BORG, Susanne Wiatr; YOUNG, Louise. Continuing the evolution of the selling process: A multi-level perspective. **Industrial Marketing Management**, v. 43, n. 4, p. 543-552, maio 2014.

BORTOLUZZI, Sandro César; ROLIM ENSSLIN, Sandra; ENSSLIN, Leonardo. Avaliação de Desempenho dos Aspectos Tangíveis e Intangíveis da Área de Mercado: estudo de caso em uma média empresa industrial. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 12, n. 37, 2010.

BRANDÃO, Hugo Pena; GUIMARÃES, Tomás Aquino. Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto? **Revista de Administração de Empresas**, v. 41, n.1, p. 8-15, 2001.

BROWN, Shona L.; EISENHARDT, Kathleen M. Product development: Past research, present findings, and future directions. **Academy of Management Review**, v. 20, n. 2, p. 343-378, 1995.

BROWN, Tom J. Corporate Associations in Marketing: antecedents and consequences. **Corporate Reputation Review**, v. 1, n. 3, p.215-233, abr. 1998.

BUCKLIN, Louis P.; RAMASWAMY, Venkatram; MAJUMDAR, Sumit K. Analyzing channel structures of business markets via the structure-output paradigm. **International Journal of Research in Marketing**, v. 13, n. 1, p. 73-87, fev. 1996.

BUIL, Isabel; MARTÍNEZ, Eva; CHERNATONY, Leslie. The influence of brand equity on consumer responses. **Journal of Consumer Marketing**, v. 30, n. 1, p. 62-74, 2013.

BYRNE, Barbara M. **Structural equation modeling with AMOS: basic concepts, applications, and programming**. 2nd ed. Taylor and Francis Group, LLC, 2010.

- CACCIOLATTI, Luca; LEE, Soo Hee. Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p.5597-5610, dez. 2016.
- CAGED. **Cadastro Geral de Empregados e Desempregados**. 2017. Disponível em: <<http://pdet.mte.gov.br/caged>>. Acesso em: 28 Jul. 2017.
- CAVUSGIL, S. Tamer; KNIGHT, Gary. The born global firm: An entrepreneurial and capabilities perspective on early and rapid internationalization. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 3-16, 2015.
- CAVUSGIL, S. Tamer; ZOU, Shaoming. Marketing Strategy-Performance Relationship: An Investigation of the Empirical Link in Export Market Ventures. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 1, p.1-21, jan. 1994.
- CDL. **Câmara de Dirigentes Lojistas**. 2016. Disponível em: <<http://www.cdlcaxias.com.br/novidades/id/2905/numeros-de-maio-no-comercio-apontam-reducao-do-pessimismo>>. Acesso em: 05 jul. 2016.
- CDL. **Câmara de Dirigentes Lojistas**. 2016. Disponível em: <<http://www.cdlcaxias.com.br/uploads/docs/597b1e06e1452.pdf>>. Acesso em: 28 jul. 2017.
- CHAHAL, Hardepp; KAUR, Jagmeet. Development of marketing capabilities scale in banking sector. **Measuring Business Excellence**, v. 18, n. 4, p. 65-85, 2014.
- CHALLAGALLA, Goutam N.; SHERVANI, Tasadduq. A. Dimensions and types of supervisory control: Effects on salesperson performance and satisfaction. **The Journal of Marketing**, p. 89-105, 1996.
- CHANDRA, Yanto; STYLES, Chris; WILKINSON, Ian. The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. **International Marketing Review**, v. 26, n. 1, p. 30-61, 2009.
- CIC. **Câmara de Indústria e Comércio**. 2017. Disponível em: <<file:///C:/Users/JULIANA/Downloads/Desempenho%20JUNHO-2017.pdf>> Acesso em: 30 jul. 2017.
- CIVELEK, Mehmet; RAHMAN, Ashiqur; KOZUBIKOVA, Ludmila. Entrepreneurial Orientation in the Segment of Micro-Enterprises: Evidence from Czech Republic. **International Journal of Entrepreneurial Knowledge**, v. 4, n. 1, p. 72-89, 2016.
- COHEN, Jacob et al. **Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences**. Routledge, 2013.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração: um guia para alunos**

de graduação e pós-graduação. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

CONANT, Jeffrey S.; MOKWA, Michael P.; VARADARAJAN, Rajan P. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 5, p. 365-383, set. 1990.

CONSTANGIOARA, Alexandru; LASZLO, Florian Gyula. An Empirical Examination of Entrepreneurial Orientation. Evidence from Romania. **SEA – Practical Application of Science**, n. 4, p. 491-498, 2014.

COVIN, Jeffrey G.; GREEN, Kimberly M.; SLEVIN, Dennis P. Strategic process effects on the entrepreneurial orientation–sales growth rate relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 30, n. 1, p. 57-81, 2006.

COVIN, Jeffrey G.; LUMPKIN, Thomas G. Entrepreneurial orientation theory and research: Reflections on a needed construct. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 855-872, 2011.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P. Strategic management of small firms in hostile and benign environments. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 1, p. 75-87, 1989.

\_\_\_\_\_. Juggling entrepreneurial style and organizational structure. **MIT Sloan Management Review**, v. 31, n. 2, p. 43, 1990.

\_\_\_\_\_. A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. **Entrepreneurship: Critical Perspectives on Business and Management**, v. 3, p. 5-28, 1991.

COVIN, Jeffrey G.; SLEVIN, Dennis P.; SCHULTZ, Randall. L. Implementing strategic missions: Effective strategic, structural and tactical choices. **Journal of Management Studies**, v. 31, n. 4, p. 481-506, 1994.

COVIN, Jeffrey G.; WALES, William J. The measurement of entrepreneurial orientation. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 36, n. 4, p. 677-702, 2012.

CRAWFORD, Ian M. **Marketing research and information systems**. Food & Agriculture Org., 1997.

CURRY, David J.; RIESZ, Peter C. Prices and Price/Quality Relationships: A Longitudinal Analysis. **Journal of Marketing**, v. 52, n. 1, p. 36-51, jan. 1988.

DANNEELS, Erwin. The dynamics of product innovation and firm competences. **Strategic Management Journal**, v. 23, n. 12, p. 1095-1121, 2002.

DAWAR, Niraj; PARKER, Philip. Marketing Universals: Consumers' Use of Brand Name, Price, Physical Appearance, and Retailer Reputation as Signals of Product Quality. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 2, p. 81-95, abr. 1994.

DAY, George. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, out. 1994.

\_\_\_\_\_. Advantageous alliances. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 297-300, 1995.

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

DAY, George; MONTGOMERY, David B. Charting new directions for marketing. **The Journal of Marketing**, p. 3-13, 1999.

DAY, George; WEITZ, Barton A.; WENSLEY, Robin. **The interface of marketing and strategy**. Jai Press, 1990.

DICKSON, Peter R.; GINTER, James L. Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. **The Journal of Marketing**, v. 51, p. 1-10, 1987.

DIERICKX, Ingemar; COOL, Karel. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. **Management science**, v. 35, n. 12, p. 1504-1511, 1989.

DUTTA, Shantanu; NARASIMHAN, Om; RAJIV, Surendra. Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? **Marketing Science**, v. 18, n. 4, p. 547-568, nov. 1999.

DUTTA, Shantanu; ZBARACKI, Mark J.; BERGEN, Mark. Pricing process as a capability: a resource-based perspective. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 7, p. 615-630, 2003.

EDMOND, Verona P.; WIKLUND, Johan. The historic roots of entrepreneurial orientation research. **The Historical Foundations of Entrepreneurship Research**, p. 142-160, 2010.

EGGERS, Fabian et al. Implications of customer and entrepreneurial orientations for SME growth. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 524-546, 2013.

ENDERS, Craig K. **Applied missing data analysis**. Guilford Press, 2010.

ESHIMA, Yoshihiro; ANDERSON, Brian S. Firm growth, adaptive capability, and entrepreneurial orientation. **Strategic Management Journal**, 2016.

FÁVERO, Luiz Paulo et al. **Análise de dados: modelagem multivariada para tomada de decisões**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

FECOMÉRCIO – RS. **Federação do Comércio do Rio Grande do Sul**. 2016. Disponível em: <<http://fecomercio-rs.org.br/2016/12/05/em-balanco-de-final-de-ano->



fecomercio-rs-fala-sobre-projetos-estrategicos/>. Acesso em: 13 dez.2016.

FECOMÉRCIO – RS. **Federação do Comércio do Rio Grande do Sul**. 2016. Disponível em <<http://fecomercio-rs.org.br/wp-content/uploads/2016/12/monitoreconomico12-16dez.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

FECOMÉRCIO – RS. **Federação do Comércio do Rio Grande do Sul**. 2016. Disponível em:<<http://fecomercio-rs.org.br/wp-content/uploads/2016/12/01-02-Monitor-Econ%C3%B4mico-Fecom%C3%A9rcio-RS.pdf>>. Acesso em: 13 dez. 2016.

FERNANDES, Bruno Henrique Rocha; FLEURY, Maria Tereza Leme; MILLS, John. Construindo o diálogo entre competência, recursos e desempenho organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 46, n. 4, p. 1-18, 2006.

FIELD, Andy. **Descobrimo a estatística usando o SPSS**. Tradução: Loríviali. 2<sup>o</sup> ed. Porto Alegre: Artmed, 2009.

FINK, A. **How to ask survey questions**. 2. ed. USA: SAGE Publications, 2003.

FLATTEN, Tessa Christina et al. How Entrepreneurial Firms Profit from Pricing Capabilities: An Examination of Technology-Based Ventures. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 39, n. 5, p.1111-1136, 2015.

FORNELL, Claes; LARCKER, David F. Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, p. 382-388, 1981.

GAMA, António Pimenta. An expanded model of marketing performance. **Marketing Intelligence & Planning**, v. 29, n. 7, p. 643-661, out. 2011.

GARCÍA-VILLAVÉRDE, Pedro M.; RUIZ-ORTEGA, Maria J.; CANALES, Ignacio J. Entrepreneurial orientation and the threat of imitation: The influence of upstream and downstream capabilities. **European Management Journal**, v. 31, n. 3, p. 263-277, 2013.

GEORGE, Gerard; WOOD JR, Robley; KHAN, Raihan. Networking strategy of boards: Implications for small and medium-sized enterprises. **Entrepreneurship & Regional Development**, v. 13, n. 3, p. 269-285, 2001.

GRANT, Robert M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, abr. 1991.

\_\_\_\_\_. Toward a knowledge-based theory of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 17, n. 2, p. 109-122, dez. 1996.

GREENLEY, Gordon; OKTEMGIL, Mehmet. An Investigation of Modulator Effects on Alignment Skill. **Journal of Business Research**, v. 39, n. 2, p. 93-105, jun. 1997.

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

GRONHOLDT, Lars; MARTENSEN, Anne. Key marketing performance measures. **The Marketing Review**, v. 6, n. 3, p. 243-252, 2006.

GUENZI, Paolo; TROILO, Gabriele. The joint contribution of marketing and sales to the creation of superior customer value. **Journal of Business Research**, v. 60, n. 2, p. 98-107, 2007.

GUISSONI, Leandro Angotti; NEVES, Marcos Fava. Ensaio sobre a Análise de Desempenho em Marketing e Aplicação de Métricas. **Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n.4, p. 202-229, 2013.

GÜRBÜZ, Gülrüh; AYKOL, Sinem. Entrepreneurial management, entrepreneurial orientation and Turkish small firm growth. **Management Research News**, v. 32, n. 4, p. 321-336, 2009.

HAIR Jr., Joseph et al. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.

HAIR, Joseph F. et al. **Análise multivariada de dados**. Bookman Editora, 2009.

HEIRATI, Nima; O'CASS, Aron; NGO, Liem Viet. The contingent value of marketing and social networking capabilities in firm performance. **Journal of Strategic Marketing**, v. 21, n. 1, p. 82-98, fev. 2013.

HOMBURG, Christian; WORKMAN, John P.; KROHMER, Harley. Marketing's influence within the firm. **Journal of Marketing**, v. 63, n. 2, p. 1-17, 1999.

HOMBURG, Christian; GROZDANOVIC, Marko; KLARMANN, Martin. Responsiveness to customers and competitors: the role of affective and cognitive organizational. **Journal of Management Studies**, v. 71, p. 18-38, 2007.

HOOLEY, Graham J. et al. The performance impact of marketing resources. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.

HOURNEAUX Jr., Flávio. **Avaliação de desempenho organizacional: estudo de casos de empresas do setor químico**. 2005. Tese de Doutorado. Universidade de São Paulo.

HSU, Li-Chang; WANG, Chao-Hung. Clarifying the Effect of Intellectual Capital on Performance: The Mediating Role of Dynamic Capability. **British Journal of Management**, v. 23, n. 2, p. 179-205, 2012.

HU, Li-Tze; BENTLER, Peter M. **Evaluating model fit**. 1995.

HUNT, Shelby D.; MORGAN, Robert M. The comparative advantage theory of competition. **The Journal of Marketing**, p. 1-15, 1995.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2000. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Sistema\\_de\\_Contas\\_Nacionais/Notas\\_Metodologicas/03\\_basedados.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Sistema_de_Contas_Nacionais/Notas_Metodologicas/03_basedados.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2012. Disponível em: <<http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>>. Acesso em: 13 ago. 2017.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2014. Disponível em: <[http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac\\_2014\\_v26.pdf](http://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/periodicos/55/pac_2014_v26.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2016. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas\\_Nacionais/Contas\\_Nacionais\\_Trimestrais/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pib-vol-val\\_201603caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Contas_Nacionais/Contas_Nacionais_Trimestrais/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pib-vol-val_201603caderno.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2016. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/comercioeservico/pac/2013/default.shtm>>. Acesso em: 04 jul. 2016.

IBGE. **Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística**. 2017. Disponível em: <[ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio\\_e\\_Servicos/Pesquisa\\_Mensal\\_de\\_Comercio/Fasciculo\\_Indicadores\\_IBGE/pmc\\_201705caderno.pdf](ftp://ftp.ibge.gov.br/Comercio_e_Servicos/Pesquisa_Mensal_de_Comercio/Fasciculo_Indicadores_IBGE/pmc_201705caderno.pdf)>. Acesso em: 29 jul. 2017.

INGENBLEEK, Paul. Value-informed pricing in its organizational context: literature review, conceptual framework, and directions for future research. **Journal of Product & Brand Management**, v. 16, n. 7, p. 441-458, nov. 2007.

INGENBLEEK, Paul et al. Successful New Product Pricing Practices: A Contingency Approach. **Marketing Letters**, v. 14, n. 4, p. 289-305, dez. 2003.

IPEA. **Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada**. Comunicados do IPEA, 2013. Disponível em: <[http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3318/1/Comunicados\\_n160\\_Retrato.pdf](http://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/3318/1/Comunicados_n160_Retrato.pdf)>. Acesso em: 20 dez. 2016.

IRELAND, Duane R.; HITT, Michael A.; SIRMON, D. G. A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. **Journal of Management**, v. 29, n. 6, p. 963-989, 2003.

IRVIN, Robert A.; MICHAELS, Edward G. **Core skills: Doing the right things right**. 1989.

JAAKKOLA, Matti et al. Strategic marketing and business performance: A study in three European 'engineering countries'. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 8, p. 1300-1310, 2010.

JAMBULINGAM, Thanigavelan; KATHURIA, Ravi; DOUCETTE, William R. Entrepreneurial orientation as a basis for classification within a service industry: the case of retail pharmacy industry. **Journal of Operations Management**, v. 23, n. 1, p.

23-42, 2005.

JAVALGI, Rajshekhar Raj G.; TODD, Patricia R. Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 9, p. 1004-1010, 2011.

JAWORSKI, Bernard J.; KOHLI, Ajay K. Market Orientation: Antecedents and Consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, jul. 1993.

JONES, Rosalind; ROWLEY, Jennifer. Entrepreneurial marketing in small businesses: A conceptual exploration. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 1, p. 25-36, 2011.

KALEKA, Anna. Resources and capabilities driving competitive advantage in export markets: guidelines for industrial exporters. **Industrial Marketing Management**, v. 31, n. 3, p. 273-283, 2002.

KAMBOJ, Shampy; RAHMAN, Zillur. Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. **International Journal of Productivity and Performance Management**, v. 64, n. 8, p. 1041-1067, 2015.

KAYABASI, Aydin; MTETWA, Thandiwe. Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. **European Business Review**, v. 28, n. 5, p. 532-559, 2016.

KELLER, Kevin Lane. Building strong brands in a modern marketing communications environment. **Journal of Marketing Communications**, v. 15, n. 2-3, p.139-155, jul. 2009.

KEMPER, Jan; ENGELEN, Andreas; BRETTEL, Malte. How Top Management's Social Capital Fosters the Development of Specialized Marketing Capabilities: A Cross-Cultural Comparison. **Journal of International Marketing**, v. 19, n. 3, p.87-112, set. 2011.

KEMPER, Jan et al. Competition-motivated corporate social responsibility. **Journal of Business Research**, v. 66, n. 10, p. 1954-1963, out. 2013.

KHANDWALLA, Pradip N. Some top management styles, their context and performance. **Organization and Administrative Sciences**, v. 7, n. 4, p. 21-51, 1976.

KHIZINDAR, Tariq M.; DARLEY, William K. A study of female Middle Eastern entrepreneurs: a resource-based view. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, n. just-accepted, p. 00-00, 2017.

KLINE, Rex B. **Principles and practice of structural equation modeling**. Guilford Press, 2015.

- KNIGHT, Gary A. Cross-cultural reliability and validity of a scale to measure firm entrepreneurial orientation. **Journal of Business Venturing**, v. 12, n. 3, p. 213-225, 1997.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 2, p. 1-18, abr. 1990.
- KOLLMANN, Tobias; STÖCKMANN, Christoph. Filling the entrepreneurial orientation-performance gap: the mediating effects of exploratory and exploitative innovations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 5, p. 1001-1026, 2014.
- KOTABE, Masaaki; SRINIVASAN, Srinivasa S.; AULAKH, Preet S. Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 33, n. 1, p. 79-97, 2002.
- KRASNIKOV, Alexander; JAYACHANDRAN, Satish. The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. **Journal of Marketing**, v. 72, n. 4, p. 1-11, jul. 2008.
- KRAUS, Sascha. The role of entrepreneurial orientation in service firms: empirical evidence from Austria. **The Service Industries Journal**, v. 33, n. 5, p. 427-444, 2013.
- KRAUS, Sascha et al. Entrepreneurial orientation and the business performance of SMEs: a quantitative study from the Netherlands. **Review of Managerial Science**, v. 6, n. 2, p. 161-182, 2012.
- LAMONT, Lawrence M. Marketing industrial technology in the small business. **Industrial Marketing Management**, v. 1, n. 4, p. 387-396, jul. 1972.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 1992.
- LEE, Choonwoo; LEE, Kyungmook; PENNING, Johannes M. Internal capabilities, external networks, and performance: a study on technology-based ventures. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 615-640, 2001.
- LEIBLEIN, Michael J.; REUER, Jeffrey J. Building a foreign sales base: the roles of capabilities and alliances for entrepreneurial firms. **Journal of Business Venturing**, v. 19, n. 2, p. 285-307, 2004.
- LEWIS, Ira. Logistics and electronic commerce: an interorganizational systems perspective. **Transportation Journal**, p. 5-13, 2001.
- LIN, Jiun-Sheng Chris; CHEN, Ching-Rung. Determinants of manufacturers' selection of distributors. **Supply Chain Management: An International Journal**, v. 13, n. 5, p. 356-365, 2008.

LINTON, Gabriel; KASK, Johan. Configurations of entrepreneurial orientation and competitive strategy for high performance. **Journal of Business Research**, v. 70, p. 168-176, 2017.

LIOZU, Stephan M.; HINTERHUBER, Andreas. Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. **Management Decision**, v. 51, n. 3, p. 594-614, mar. 2013a.

\_\_\_\_\_. CEO championing of pricing, pricing capabilities and firm performance in industrial firms. **Industrial Marketing Management**, v. 42, n. 4, p. 633-643, 2013b.

LIOZU, Stephan; HINTERHUBER, Andreas; SOMERS, Toni. Organizational design and pricing capabilities for superior firm performance. **Management Decision**, v. 52, n. 1, p. 54-78, 2014.

LISBOA, Ana; SKARMEAS, Dionysis; LAGES, Carmen. Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 8, p. 1274-1284, 2011.

LUMPKIN, Thomas G.; COGLISER, Claudia C.; SCHNEIDER, D. R. Understanding and measuring autonomy: An entrepreneurial orientation perspective. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 1, p. 47-69, 2009.

LUMPKIN, Thomas G.; DESS, Gregory G. Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. **Academy of Management Review**, v. 21, n. 1, p. 135-172, 1996.

\_\_\_\_\_. Linking two dimensions of entrepreneurial orientation to firm performance: The moderating role of environment and industry life cycle. **Journal of Business Venturing**, v. 16, n. 5, p. 429-451, 2001.

MACKENZIE, Scott B.; PODSAKOFF, Philip M.; JARVIS, Cheryl Burke. The problem of measurement model misspecification in behavioral and organizational research and some recommended solutions. **Journal of Applied Psychology**, v. 90, n. 4, p. 710, 2005.

MADSEN, Einar Lier. The significance of sustained entrepreneurial orientation on performance of firms – A longitudinal analysis. **Entrepreneurship and Regional Development**, v. 19, n. 2, p. 185-204, 2007.

MAKADOK, Richard. Can first-mover and early-mover advantages be sustained in an industry with low barriers to entry/imitation? **Strategic Management Journal**, p. 683-696, 1998.

\_\_\_\_\_. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.

- MAKINO, Shige; ISOBE, Takehiko; CHAN, Christine M. Does country matter? **Strategic Management Journal**, v. 25, n. 10, p. 1027-1043, 2004.
- MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: Uma Orientação Aplicada**. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2012. Tradução: Leme Belon Ribeiro, Monica Stefani.
- MALHOTRA, Naresh K.; BIRKS, David F.; WILLS, Peter. **Essentials of marketing research**. Pearson, 2013.
- MANAN, Dewi Izzwi Abdul; JAN, Nawawi Mohd. Do resources contribute to firms' performances? Exploring batik industry in Malaysia. **International Review of Business Research Papers**, v. 6, n. 3, p. 189-204, 2010.
- MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. Atlas, 2011.
- MARN, Michael V.; ROSIELLO, Robert L. Managing price, gaining profit. **Harvard Business Review**, v. 70, n. 5, p. 84-94, 1992.
- MARTIN, Silvia L.; JAVALGI, Rajshekhar Raj G. Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: the moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 6, p. 2040-2051, 2016.
- MARTINS, Izaias; URIBE, Felipe; MESA, Diana. Contribución de la orientación emprendedora a la rentabilidad de las pymes: un análisis contingente considerando la función del entorno. **Ecos de Economía**, v. 16, n. 35, 2012.
- MATSUNO, Ken; ZHU, Zhen; RICE, Mark P. Innovation process and outcomes for large Japanese firms: Roles of entrepreneurial proclivity and customer equity. **Journal of Product Innovation Management**, v. 31, n. 5, p. 1106-1124, 2014.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de Varejo**. Elsevier Brasil, 2011.
- MCDANIEL, Stephen W.; KOLARI, James W. Marketing strategy implications of the Miles and Snow strategic typology. **The Journal of Marketing**, p. 19-30, 1987.
- MCKEE, Daryl O.; VARADARAJAN, P. Rajan; PRIDE, William M. Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. **The Journal of Marketing**, p. 21-35, 1989.
- MDIC. **Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior**. 2016. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/comercio-servicos/a-secretaria-de-comercio-e-servicos-scs/402-a-importancia-do-setor-terciario>>. Acesso em: 04 jul. 2016.
- MERRILEES, Bill; RUNDLE-THIELE, Sharyn; LYE, Ashley. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing**

**Management**, v. 40, n. 3, p. 368-375, 2011.

MICKIEWICZ, Tomasz; SAUKA, Arnis; STEPHAN, Ute. On the compatibility of benevolence and self-interest: Philanthropy and entrepreneurial orientation. **International Small Business Journal**, v. 34, n. 3, p. 303-328, 2016.

MILLER, Danny. The correlates of entrepreneurship in three types of firms. **Management Science**, v. 29, n. 7, p. 770-791, 1983.

MILLER, Danny; FRIESEN, Peter H. Strategy-making and environment: the third link. **Strategic Management Journal**, v. 4, n. 3, p. 221-235, 1983.

MINTZBERG, Henry. **The nature of managerial work**. 1973.

MIZIK, Natalie. Assessing the Total Financial Performance Impact of Brand Equity with Limited Time-Series Data. **Journal of Marketing Research**, v. 51, n. 6, p.691-706, dez. 2014.

MOHAMAD, Osman et al. Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Role of Business Environment as a Moderator. **IUP Journal of Management Research**, v. 10, n. 3, p. 7, 2011.

MOHR, Jakki J.; SARIN, Shikhar. Drucker's insights on market orientation and innovation: implications for emerging areas in high-technology marketing. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 1, p. 85, 2009.

MÖLLER, Kristian; ANTTILA, Mai. Marketing capability: a key success factor in small business? **Journal of Marketing Management**, v. 3, n. 2, p. 185-203, jan. 1987.

MOORMAN, Christine; SLOTEGRAAF, Rebecca J. The contingency value of complementary capabilities in product development. **Journal of Marketing Research**, p. 239-257, 1999.

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.; 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, dez. 2009.

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, ago. 2009.

MOUSA, Fariss-Terry; WALES, William J.; HARPER, Steven R. When less is more: EO's influence upon funds raised by young technology firms at IPO. **Journal of Business Research**, v. 68, n. 2, p. 306-313, 2015.

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.

NAGLE, Thomas Holden T.; TAGLE, Thomas T. Reed K.; HOLDEN, Reed K. **Estrategia y tácticas de precios: una guía para tomar decisiones rentables**. Prentice-Hall, 2002.

NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. **Journal of Marketing**, v. 54, n. 4, p. 20-35, out. 1990.

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.

NEELY, Andy. **Business performance measurement: theory and practice**. Cambridge University Press, 2002.

NGO, Liem Viet; O'CASS, Aron. In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. **Journal of Product Innovation Management**, v. 29, n. 5, p. 861-877, 2012.

NOBLE, Charles H. Building the strategy implementation network. **Business Horizons**, v. 42, n. 6, p. 19-28, 1999.

NODARI, R. S. **Dados Prefeitura**. Mensagem recebida por <rnodari@caxias.rs.gov.br>, em 25 jan. 2017.

O'CASS, Aron; SOK, Phyra. Examining the role of within functional area resource–capability complementarity in achieving customer and product-based performance outcomes. **Journal of Strategic Marketing**, v. 20, n. 4, p. 345-363, 2012.

OECD. **Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting Innovation Data**. 3. ed. Luxembourg: OECD Publishing, 2005.

OLIVEIRA, Eric Leitão. **Capacidades de marketing na performance das empresas angolanas**. 2015. 94 f. Dissertação de Mestrado em Gestão apresentada no Instituto Superior de Gestão, Lisboa, 2015.

OVIATT, Benjamin M.; MCDUGALL, Patricia P. Defining international entrepreneurship and modeling the speed of internationalization. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 29, n. 5, p. 537-554, 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PATO, Maria Lúcia; TEIXEIRA, Aurora A. C. Twenty years of rural entrepreneurship: a bibliometric survey. **Sociologia Ruralis**, v. 56, n. 1, p. 3-28, 2016.

PÉREZ-CABAÑERO, Carmen; GONZÁLEZ-CRUZ, Tomás; CRUZ-ROS, Sonia. Do family SME managers value marketing capabilities' contribution to firm performance? **Marketing Intelligence & Planning**, v. 30, n. 2, p. 116-142, 2012.

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

\_\_\_\_\_. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

PRAHALAD, Coimbatore Krishnarao; HAMEL, Gary. **Core competency concept**. Harvard Business Review, 1990.

PRAJOGO, Daniel I.; SOHAL, Amrik S. The relationship between organization strategy, total quality management (TQM), and organization performance – the mediating role of TQM. **European Journal of Operational Research**, v. 168, n. 1, p. 35-50, 2006.

PRASNIKAR, Janez et al. Identifying and exploiting the inter relationships between technological and marketing capabilities. **Long Range Planning**, v. 41, n. 5, p. 530-554, 2008.

QURESHI, Shahid; MIAN, Sarfraz A. Antecedents and outcomes of entrepreneurial firms marketing capabilities: An empirical investigation of small technology based firms. **Journal of Strategic Innovation and Sustainability**, v. 6, n. 4, p. 28, 2010.

RAMASWAMI, Sridhar N.; SRIVASTAVA, Rajendra K.; BHARGAVA, Mukesh. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 37, n. 2, p. 97, 2009.

RAUCH, Andreas et al. Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 33, n. 3, p. 761-787, 2009.

RECEITA FEDERAL. **Simples Nacional**. Disponível em: <<http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/perguntas/perguntas.aspx>>. Acesso em: 27.02.2017.

REED, Richard; DEFILLIPPI, Robert J. Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. **Academy of Management Review**, v. 15, n. 1, p. 88-102, 1990.

ROSENBERG, Morris. **The logic of survey analysis**. 1968.

RÜDIGER, Schmitz. **Pricing excellence in B2B markets – learnings from a study in the chemical industry**, presentation, A.D.L.: Düsseldorf, 2004.

RUST, Roland et al. Measuring marketing productivity: Current knowledge and future

directions. **Journal of Marketing**, v. 68, n. 4, p. 76-89, 2004.

SAEED, Saadat; YOUSAFZAI, Shumaila Y.; ENGELEN, Andreas. On cultural and macroeconomic contingencies of the entrepreneurial orientation–performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 38, n. 2, p. 255-290, 2014.

SANTOS-VIJANDE, Leticia et al. Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance. **Journal of Centrum Cathedra**, v. 5, p. 24-42, 2012.

SEBRAE. **Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas**. 2013. Disponível em:

<[https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE\\_conceito\\_empregados.pdf](https://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/UFs/SP/Pesquisas/MPE_conceito_empregados.pdf)> Acesso em: 10 abr. 2017.

SELNES, Fred; SALLIS, James. Promoting relationship learning. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 3, p. 80-95, 2003.

SELVAKUMAR, Joshua. J.; VIKKRAMAN, P. Impact of advertising and price promotions on brand equity in service sector. **Journal of Contemporary Research in Management**, v. 6, n. 3, p. 51-65, jan. 2011.

SHAPIRO, Stewart; SPENCE, Mark T. Managerial intuition: A conceptual and operational framework. **Business horizons**, v. 40, n. 1, p. 63-68, 1997.

SHIN, Sohyoun. Decomposed approach of market orientation and marketing mix capability: Research on their relationships with firm performance in the Korean context. **International Business Research**, v. 5, n. 1, p. 22, 2012.

SHRADER, Rodney C.; OVIATT, Benjamin M.; MCDOUGALL, Patricia Phillips. How new ventures exploit trade-offs among international risk factors: Lessons for the accelerated internationalization of the 21st century. **Academy of Management journal**, v. 43, n. 6, p. 1227-1247, 2000.

SHOEMAKER, Stowe. The future of pricing in services. **Journal of Revenue and Pricing Management**, v. 2, n. 3, p. 271-279, out. 2003.

SLATER, Stanley F.; NARVER, John C. Product-market strategy and performance: an analysis of the Miles and Snow strategy types. **European Journal of Marketing**, v. 27, n. 10, p. 33-51, 1993.

\_\_\_\_\_. Market orientation, customer value, and superior performance. **Business Horizons**, v. 37, n. 2, p. 22-28, mar. 1994.

\_\_\_\_\_. Market Orientation and the Learning Organization. **Journal of Marketing**, v. 59, n. 3, p. 63-74, jul. 1995.

\_\_\_\_\_. The positive effect of a market orientation on business profitability: A balanced replication. **Journal of Business Research**, v. 48, n. 1, p. 69-73, 2000.

SOBEL, Michael E. Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. **Sociological Methodology**, v. 13, p. 290-312, 1982.

SOININEN, Juha et al. Entrepreneurial orientation: Growth and profitability of Finnish small-and medium-sized enterprises. **International Journal of Production Economics**, v. 140, n. 2, p. 614-621, 2012.

SOK, Phyra et al. Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. **Journal of Service Theory and Practice**, v. 27, n. 1, p. 231-249, 2017.

SONG, Michael; DI BENEDETTO, C. Anthony; NASON, Robert W. Capabilities and financial performance: The moderating effect of strategic type. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 35, n. 1, p. 18-34, 2007.

SONG, Michael et al. Marketing and technology resource complementarity: An analysis of their interaction effect in two environmental contexts. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 3, p. 259-276, 2005.

STANK, Theodore P.; DAUGHERTY, Patricia J.; ELLINGER, Alexander E. Marketing/logistics integration and firm performance. **The International Journal of Logistics Management**, v. 10, n. 1, p. 11-24, 1999.

TAJEDDINI, Kayhan. Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. **Tourism Management**, v. 31, n. 2, p. 221-231, 2010.

TAN, Justin. Phase transitions and emergence of entrepreneurship: The transformation of Chinese SOEs over time. **Journal of Business Venturing**, v. 22, n. 1, p. 77-96, 2007.

TAN, Qun; SOUSA, Carlos M. P. Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. **International Marketing Review**, v. 32, n. 1, p. 78-102, 2015.

TAKATA, Hidesuke. Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 12, p. 5611-5619, 2016.

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

TERHO, Harri et al. How sales strategy translates into performance: The role of salesperson customer orientation and value-based selling. **Industrial Marketing Management**, v. 45, p. 12-21, 2015.

THEODOSIOU, Marios; KEHAGIAS, John; KATSIKEA, Evangelia. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. **Industrial Marketing Management**, v. 41, n. 7, p. 1058-1070, 2012.

VARADARAJAN, Rajan P.; JAYACHANDRAN, Satish. Marketing strategy: an assessment of the state of the field and outlook. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 2, p. 120-143, 1999.

VORA, Davina; VORA, Jay; POLLEY, Douglas. Applying entrepreneurial orientation to a medium sized firm. **International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research**, v. 18, n. 3, p. 352-379, 2012.

VORHIES, Douglas W. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. **Journal of Strategic Marketing**, v. 6, n. 1, p. 3-23, jan. 1998.

VORHIES, Douglas W.; HARKER, Michael. The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. **Australian Journal of Management**, v. 25, n. 2, p. 145-173, set. 2000.

VORHIES, Douglas W.; HARKER, Michael; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European Journal of Marketing**, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1202, dez. 1999.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Neil A. A Configuration Theory Assessment of Marketing Organization Fit with Business Strategy and Its Relationship with Marketing Performance. **Journal of Marketing**, v. 67, n. 1, p.100-115, jan. 2003.

\_\_\_\_\_. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, jan. 2005.

VORHIES, Douglas W.; MORGAN, Robert E.; AUTRY, Chad W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 12, p. 1310-1334, 2009.

VORHIES, Douglas W.; ORR, Linda M.; BUSH, Victoria D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 736-756, 2011.

WAKITA, Takafumi; UESHIMA, Natsumi; NOGUCHI, Hiroyuki. Psychological distance between categories in the Likert scale: Comparing different numbers of options. **Educational and Psychological Measurement**, v. 72, n. 4, p. 533-546, 2012.

WEBB, Justin W. et al. Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory.

**Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 4, p.537-554, 26 nov. 2010.

WEERAWARDENA, Jay. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. **Journal of Strategic Marketing**, v. 11, n. 1, p. 15-35, jan. 2003.

WEITZ, Barton A.; JAP, Sandy D. Relationship marketing and distribution channels. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 23, n. 4, p. 305-320, 1995.

WEISS, John. Industrial policy in the twenty-first century: challenges for the future. **Pathways to Industrialization in the Twenty-First Century: New Challenges and Emerging Paradigms**, p. 393-412, 2013.

WELSH, Dianne HB et al. Work-Family Balance and Marketing Capabilities as Determinants of Chinese Women Entrepreneurs' Firm Performance. **Journal of Global Marketing**, v. 30, n. 3, p. 174-191, 2017.

WIKLUND, Johan. The sustainability of the entrepreneurial orientation–performance relationship. **Entrepreneurship Theory and Practice**. v. 24, n. 1, p. 37-48, 1999.

WIKLUND, Johan; SHEPHERD, Dean. Knowledge-based resources, entrepreneurial orientation, and the performance of small and medium-sized businesses. **Strategic Management Journal**, v. 24, n. 13, p. 1307-1314, 2003.

\_\_\_\_\_. Entrepreneurial orientation and small business performance: a configurational approach. **Journal of Business Venturing**, v. 20, n. 1, p. 71-91, 2005.

\_\_\_\_\_. Where to from here? EO-as-experimentation, failure, and distribution of outcomes. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 5, p. 925-946, 2011.

WU, Jie; WU, Zefu. Firm capabilities and the performance in regional polarization. **Management Decision**, v. 51, n. 8, p. 1613-1627, 2013.

XIONG, Guiyang; BHARADWAJ, Sundar. Asymmetric roles of advertising and marketing capability in financial returns to news: Turning bad into good and good into great. **Journal of Marketing Research**, v. 50, n. 6, p. 706-724, 2013.

YUAN, Ying; ZHUANG, Xin-tian; JIN, Xiu. Measuring multifractality of stock price fluctuation using multifractal detrended fluctuation analysis. **Physica A: Statistical Mechanics and its Applications**, v. 388, n. 11, p. 2189-2197, 2009.

ZAHRA, Shaker A.; COVIN, Jeffrey G. Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal analysis. **Journal of Business Venturing**, v. 10, n. 1, p. 43-58, 1995.

ZAHRA, Shaker A.; GARVIS, Dennis M. International corporate entrepreneurship and firm performance: The moderating effect of international environmental hostility. **Journal of Business Venturing**, v. 15, n. 5, p. 469-492, 2000.

ZHANG, Jing A.; GARRETT-JONES, Sam; SZETO, Ricky. Innovation capability and market performance: the moderating effect of industry dynamism. **International Journal of Innovation Management**, v. 17, n. 2, p. 1350004, 2013.

ZHAO, Yongbin et al. Entrepreneurial orientation, organizational learning, and performance: Evidence from China. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 35, n. 2, p. 293-317, 2011.

ZHOU, Kevin Zheng; YIM, Chi Kin; TSE, David K. The effects of strategic orientations on technology-and market-based breakthrough innovations. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 2, p. 42-60, 2005.

ZOU, Shaoming; FANG, Eric; ZHAO, Shuming. The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. **Journal of International Marketing**, v. 11, n. 4, p. 32-55, 2003.

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO UTILIZADO NA COLETA DE DADOS

### QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Prezado(a) Senhor(a):

Com base em sua experiência no que diz respeito às capacidades de marketing da empresa, orientação empreendedora e desempenho, gostaria que indicasse com um “X” a sua opinião para cada uma das afirmações a seguir, e que melhor represente a sua percepção.

Considerando as afirmações abaixo, indique, para cada uma delas o seu grau de concordância dentre os extremos possíveis, entre “1” para “discordo totalmente” à “7” “concordo totalmente”.

<b>Em relação à capacidade do <i>mix</i> de produtos de sua empresa:</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
1. Nós lançamos novos produtos melhor do que os nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
2. Nosso lançamento de novos produtos frequentemente atinge os resultados esperados.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
3. Nosso lançamento de novos produtos nos gera um aumento de participação de mercado.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
4. Os esforços desenvolvidos para os nossos produtos atendem às necessidades dos clientes melhor do que os dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

<b>Em relação à capacidade de definição de preços de sua empresa:</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
5. Utilizamos habilidades e sistemas de preços (ou de precificação) para responder rapidamente às mudanças de mercado.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
6. Conhecemos as táticas de precificação dos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
7. Fazemos um trabalho efetivo na definição dos preços dos produtos.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
8. Monitoramos os preços e variações de preços dos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	

<b>Em relação à capacidade de acesso e de relacionamento com os clientes de sua empresa:</b>	<b>Discordo Totalmente</b>	<b>Concordo Totalmente</b>
9. Nós temos um relacionamento melhor com os nossos clientes do que os nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
10. Nosso sistema de atendimento aos clientes é mais eficiente do que os dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
11. Nós trabalhamos de forma mais próxima de nossos clientes do que os nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	
12. Nossos programas de atendimento aos clientes são mais vitais ao sucesso da prática do marketing de nossa empresa do que os dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/> 2. <input type="checkbox"/> 3. <input type="checkbox"/> 4. <input type="checkbox"/> 5. <input type="checkbox"/> 6. <input type="checkbox"/> 7. <input type="checkbox"/>	



<b>Em relação à capacidade de comunicação (promoção) de sua empresa:</b>	<b>Discordo</b>							<b>Concordo</b>						
	<b>Totalmente</b>							<b>Totalmente</b>						
<b>13.</b> Propaganda é um elemento vital para o nosso programa de comunicação (divulgação da empresa e dos produtos que comercializa).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>14.</b> Nossas promoções de vendas são mais efetivas do que as dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>15.</b> Nossas ações de propaganda são mais efetivas do que as dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>16.</b> Gerenciamos a imagem corporativa (da loja) e a nossa reputação.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

<b>Em relação à sua orientação empreendedora:</b>	<b>Discordo</b>							<b>Concordo</b>						
	<b>Totalmente</b>							<b>Totalmente</b>						
<b>17.</b> Ao competir com os concorrentes, minha empresa normalmente toma a iniciativa das ações e os concorrentes, posteriormente, respondem.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>18.</b> Ao competir com os concorrentes, minha empresa frequentemente é a primeira a introduzir novos produtos, novas técnicas administrativas, novas tecnologias, etc.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>19.</b> Em geral, o(s) principal(is) gestor(es) da minha empresa acredita(m) que, devido à natureza do ambiente competitivo, são necessários atos audaciosos e grandiosos para alcançar os objetivos da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>20.</b> Quando confrontado com situações de tomada de decisão envolvendo incerteza, minha empresa normalmente adota uma postura audaciosa e agressiva para maximizar a probabilidade de explorar oportunidades potenciais.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>21.</b> Muitas novas linhas de produtos foram comercializadas nos últimos cinco anos.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>22.</b> Mudanças (ou alterações) nos produtos e/ou serviços têm sido geralmente bastante dramáticas (difíceis).	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>23.</b> Nós estamos dispostos a assumir grandes riscos para alcançar o crescimento da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>24.</b> Nós constantemente introduzimos novos produtos e/ou serviços para alcançar o crescimento da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>
<b>25.</b> Nós constantemente procuramos ficar à frente dos nossos concorrentes para alcançar o crescimento da empresa.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>

<b>Em relação ao desempenho de sua empresa (ou do negócio):</b>	<b>Discordo Totalmente</b>							<b>Concordo Totalmente</b>
26. A conquista de novos clientes em nossa empresa é melhor do que a de nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
27. O aumento de vendas com os clientes atuais de nossa empresa é maior do que o dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
28. O crescimento no faturamento total (receitas) de nossa empresa é maior do que o dos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
29. O nível de preços absoluto (preços praticados) é maior do que o dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
30. O poder de nossos preços no mercado é maior do que o dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
31. A lucratividade de nossa empresa é maior do que a dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
32. O retorno sobre as vendas de nossa empresa é maior do que a dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	
33. O retorno sobre os investimentos de nossa empresa é maior do que o dos nossos concorrentes.	1. <input type="checkbox"/>	2. <input type="checkbox"/>	3. <input type="checkbox"/>	4. <input type="checkbox"/>	5. <input type="checkbox"/>	6. <input type="checkbox"/>	7. <input type="checkbox"/>	

#### Perfil do Respondente da Pesquisa:

34. Gênero (Sexo): 1.  Feminino 2.  Masculino

35. Idade: \_\_\_\_\_ anos.

36. Escolaridade:

1.  Primeiro grau incompleto

5.  Superior incompleto

2.  Primeiro grau completo

6.  Superior completo

3.  Segundo grau incompleto

7.  Pós-graduação em andamento

4.  Segundo grau completo

8.  Pós-graduação concluído

37. Faturamento médio anual da empresa:

1.  Até R\$ 360.000

3.  Acima de R\$ 3.600.000

2.  Entre R\$ 360.000 e R\$ 3.600.000

38. Número de funcionários: \_\_\_\_\_.

39. Ano de abertura da empresa (fundação ou início das atividades): \_\_\_\_\_.

**Obrigada pela sua participação!**

## ANEXO A – ESCALAS ORIGINAIS UTILIZADAS NA ELABORAÇÃO DO QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

### CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING

#### PRODUTO

➤ **Adaptado de Vorhies, Harker e Rao (1999)**

1. We do a better job of developing new products/services than our competition
2. Our product/service development often falls short of its goals (RS)
3. Our product/service development gives us an edge in the market
4. Our product/service development efforts are more responsive to customer needs than those of our competition

#### PREÇO

➤ **Vorhies e Morgan (2005)**

5. Using pricing skills and systems to respond quickly to market changes
6. Knowledge of competitors' pricing tactics
7. Doing an effective job of pricing products/services
8. Monitoring competitors' prices and price changes

#### CANAL

➤ **Adaptado de Vorhies, Harker e Rao (1999)**

9. We have better relationships with distributors than do our competitors
10. Our distribution system is more efficient than our competitors
11. We work more closely with distributors and retailers than do our competitors
12. Our distribution programs are vital for marketing program success

#### COMUNICAÇÃO

➤ **Vorhies, Harker e Rao (1999)**

13. Advertising is a vital component of our promotional program
14. Our sales promotions (coupons, free samples, etc.) are more effective than those of our competition
15. Our advertising programs are more effective than those of our competitors

➤ **Vorhies e Morgan (2005)**

16. Managing corporate image and reputation

### ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA

➤ **Adaptado de Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) com base em Covin e Slevin (1989)**

22. In dealing with competitors, my firm typically initiates actions to which competitors then respond.
23. In dealing with competitors, my firm is very often the first business to introduce new products/services, administrative techniques, operating technologies, etc.
24. In general, the top managers of my firm believe that owing to the nature of the environment, bold, wide-ranging acts are necessary to achieve the firm's objective
25. When confronted with decision-making situations involving uncertainty, my firm typically adopts a bold, aggressive posture in order to maximize the probability of exploiting potential opportunities
26. Very many new lines of product/services have been marketed in the past 5 years
27. Changes in products or services have usually been quite dramatic

➤ **Kajalo e Lindblom (2015) com base em Covin e Slevin (1989)**

28. We are willing to take great risks to achieve growth
29. We constantly introduce new products and services to achieve growth
30. We constantly try to stay ahead of our competitors to achieve growth

### DESEMPENHO

➤ **Adaptada de Liozu e Hinterhuber (2013a)**

Relative performance (RP)

31. Acquisition of new customers
32. Increase of sales to current customers
33. Growth in total sales revenues
34. Absolute price levels
35. Pricing power in the market
36. Business Unit profitability
37. Return on sales (ROS)
38. Return on investment (ROI)

## ANEXO B – DADOS DO COMÉRCIO VAREJISTA CONFORME A PREFEITURA MUNICIPAL DE CAXIAS DO SUL

De: Rosângela Santos Nodari [mailto:rnodari@caxias.rs.gov.br]

Enviada em: quarta-feira, 25 de janeiro de 2017 13:52

Para: gerencia@estacaodosbrinquedos.com.br

Assunto: Dados prefeitura

Boa tarde, Juliana!!!

Segue em anexo a listagem de quantidade de empresas do ramo do comércio por atividades. Importante salientar que pode uma empresa estar contando em mais do que uma atividade. Por exemplo: empresa que tiver em suas atividades comércio de artigos e acessórios do vestuário estará sendo contada estatisticamente na atividade: artigos do vestuário e também na atividade: acessórios do vestuário.

Obrigada

ROSÂNGELA SANTOS NODARI  
Gerência de Cadastro Econômico e Expediente da Fiscalização do ISSQN  
Secretaria da Receita Municipal  
Prefeitura Municipal de Caxias do Sul  
Fone: 32186000 - Ramal: 6233



MUNICÍPIO DE CAXIAS DO SUL - EXECUTIVO ADM DIRETA  
RIO GRANDE DO SUL

Página 2 de 13  
25/01/201

Relação CNAE por Mobiliário

<b>Cód. Estrutural</b>	<b>Atividade ISS</b>	<b>Total</b>
1222	AQUECEDORES	8
82	AR CONDICIONADO	13
83	ARAMES E TELAS	6
84	AREIA E PEDREGULHO	6
87	ARMAZEM	150
96	ARRUELAS PORCAS E PARAFUSOS	17
1315	ARTEFATOS DE ACO	10
98	ARTEFATOS DE ACRILICO	4
1285	ARTEFATOS DE ALUMINIO	8
1089	ARTEFATOS DE ARAME	2
99	ARTEFATOS DE BORRACHA	9
100	ARTEFATOS DE CIMENTO	9
1100	ARTEFATOS DE FERRO	9
984	ARTEFATOS DE FIBRA	14
613	ARTEFATOS DE GESSO	4
1406	ARTEFATOS DE PAPEL	5
1064	ARTEFATOS DE TECIDO	24
1473	ARTEFATOS DE VIDRO	2
102	ARTESANATO	83
85	ARTIGOS DE ARMARINHOS	52
1836	ARTIGOS DE BEBE	3
730	ARTIGOS DE BORDADO	14
1264	ARTIGOS DE BORRACHA	3
104	ARTIGOS DE CACA E PESCA	10
389	ARTIGOS DE CAMA, MESA E BANHO	221
1002	ARTIGOS DE COURO	134
110	ARTIGOS DE HIGIENE E BELEZA	114
1	ARTIGOS DE ILUMINACAO	16
1689	ARTIGOS DE JOALHERIA	24
591	ARTIGOS DE METAL	68
1688	ARTIGOS DE VIAGEM	15
280	ARTIGOS DO VESTUARIO	2618
114	ARTIGOS E EQUIPAMENTOS HOSPITALARES	19
392	ARTIGOS E EQUIPAMENTOS ODONTOLOGICOS	30
115	ARTIGOS E ORNAMENTOS PARA JARDINS	4
1250	ARTIGOS EROTICOS	10
116	ARTIGOS ESPORTIVOS	69

## ANEXO C – DADOS DO COMÉRCIO VAREJISTA DO VESTUÁRIO CONFORME O SINDILOJAS DE CAXIAS DO SUL

Re: Número do comércio



Assessoria Jurídica - Lukas <juridico@sindilojascaxias.com.br>  
qua 13/09, 20:27  
Você



Responder | v

Boa tarde, Juliana.

No segmento de Comércio Varejista do Vestuário consta em nosso banco de dados, como empresas ativas, aproximadamente 1200 estabelecimentos. Ressalto que esse número não expressa com total acuracidade a realidade, visto que muitas empresas seguem como "ativas" no sistema do sindicato, bem como na Receita Estadual ou Federal mas não existem mais. Ainda, ressalto que existem empresas com enquadramento errado, registradas em outros segmentos.

Fico à disposição para mais esclarecimentos.

Atenciosamente,

**LUKAS NUNES**  
Assessor Jurídico  
+55 54 4009.5517

SINDICATO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE CAXIAS DO SUL  
R. Símão, 1415 - 1º Andar | Centro | Caxias do Sul | RS  
+55 54 4009.3555 | [www.sindilojas-cs.com.br](http://www.sindilojas-cs.com.br)

Saúde  
Sindilojas

Sindilojas  
Caxias do Sul

Associação  
fátima  
Saúde