FUCAPE PESQUISA E ENSINO LIMITADA – FUCAPE MA

GABRIELA PESSOA DE OLIVEIRA CISNEIROS

COMPETÊNCIAS DE MARKETING DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

SÃO LUÍS
2020

GABRIELA PESSOA DE OLIVEIRA CISNEIROS

COMPETÊNCIAS DE MARKETING DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração, Fucape Pesquisa e Ensino Limitada – FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.
Orientador: Prof. Dr.: Emerson Wagner Mainardes

SÃO LUÍS
2020

GABRIELA PESSOA DE OLIVEIRA CISNEIROS

COMPETÊNCIAS DE MARKETING DE PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Contabilidade e Administração da Fucape Pesquisa e Ensino Limitada – FUCAPE MA, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Contabilidade e Administração.

Aprovada em 16 de abril de 2020.

COMISSÃO EXAMINADORA

Prof° Dr.: EMERSON WAGNER MAINARDES
FUCAPE

Profª Dra.: ARILDA MAGNA CAMPAGNARO
FUCAPE

Prof° Dr.: FELIPE STORCH DAMASCENO
FUCAPE

RESUMO

Esta pesquisa tem como objetivo verificar o efeito das competências de marketing sobre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva na visão dos gestores de Pequenas e Médias Empresas (PMEs) fornecedoras de grandes empresas. Analisou-se ainda o papel moderador da exposição a turbulências externas nas relações existentes entre as competências de marketing e vantagem competitiva e entre a orientação para o mercado das PMEs fornecedoras de grandes empresas. Para tanto, a partir da literatura, desenvolveu-se um modelo para verificar as relações propostas. Para testar o modelo, coletou-se dados por meio de um questionário online junto a 423 gestores de PMEs fornecedoras de grandes empresas. O modelo proposto foi analisado por meio de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (*Partial Least Squares* – PLS). Os resultados apontaram que, na visão dos gestores pesquisados, as competências de marketing tendem a apresentar um papel significativo na orientação para o mercado e na percepção de vantagem competitiva de PMEs fornecedoras de grandes empresas. Segundo os gestores, o desenvolvimento das competências de marketing tende a fortalecer sua orientação para o mercado e agregar vantagens competitivas, independente do ambiente, turbulento ou estável. Em suma, na visão dos gestores, o desenvolvimento das competências de marketing pode auxiliar PMEs fornecedoras de grandes empresas a alcançar e manter vantagens competitivas, auxiliando-as a conquistar mais clientes, minimizando seu risco, ampliando sua atuação no mercado e atendendo melhor os clientes já conquistados.

Palavras-chave: Competências de marketing; Orientação para o mercado; Vantagem competitiva; PMEs; Desempenho.

ABSTRACT

This research aimed to verify the effect of marketing competencies on market orientation and the competitive advantage in the view of managers of Small and Medium Enterprises (SMEs) that supply of large companies. We also analyzed the moderator role of external turbulence exposure in the relationship between marketing competencies and competitive advantage and market orientation of SMEs that supply of large companies. For this purpose, from the literature, a model was developed to verify the proposed relationships. To test the model, data was collected through an online questionnaire with 423 managers of SMEs supplying large companies. The proposed model was analyzed using structural equation modeling with partial least squares estimation (Partial Least Squares - PLS).The results showed that, in the view of the surveyed managers, marketing competencies tend to play a significant role in market orientation and in the perception of competitive advantage of SMEs supplying of large companies. According to the managers, the development of marketing competencies tends to strengthen their orientation towards the market and add competitive advantages regardless of the environment - turbulent or stable. It is concluded, in the view of managers, the development of marketing competencies can help SMEs supplying of large companies to achieve and maintain competitive advantages, helping them to win more customers and to minimizing minimize their risk, expanding their performance in the market and better serving customers already conquered.

Keywords: Marketing competencies; Market orientation; Competitive advantage; SMEs; Performance.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 6
2. REFERENCIAL TEÓRICO 9
2.1. PMES FORNECEDORAS DE GRANDES EMPRESAS 9
2.2. COMPETÊNCIAS DE MARKETING 11
2.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO 13
2.4. VANTAGEM COMPETITIVA 16
2.5. EXPOSIÇÃO A TURBULÊNCIAS EXTERNAS 17
3. MODELO PROPOSTO 20
4. METODOLOGIA DA PESQUISA 22
5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 28
5.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO 28
5.2. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL 33
5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS 38
6. CONCLUSÃO 42
REFERÊNCIAS 47
APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS 52
APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA 55
APÊNDICE C - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA 59

Capítulo 1

1. INTRODUÇÃO

A competitividade pode ser entendida como a capacidade de elaborar produtos que superem os requisitos do mercado, por meio de inovações e melhorias, para criar e manter vantagens competitivas às empresas (Ahmedova, 2015; Sipa, Gorzen-Mitka & Skibinski, 2015). Tal competitividade tende a ser antecedida pelo desenvolvimento de competências de marketing (Vargas & Rangel, 2007). As competências de marketing representam a capacidade de uma empresa de entender e pressentir as necessidades do cliente melhor do que a concorrência, facilitando o conhecimento dos clientes bem como o desenvolvimento e a adaptação de produtos (Blesa & Ripolles, 2008; Krasnikov & Jayachandran, 2008).

Em razão disso, Whalen e Akaka (2015) relatam o quanto as ideias provenientes das competências de marketing do gestor tornam-se estratégias centrais quando alinhadas à criação de oportunidades, mercado e valor. E dessa forma, o desenvolvimento de mercado das pequenas e médias empresas (PMEs) pode ser motivado pelos proprietários/gestores e suas competências de marketing (Gilmore, 2011). Em sua maioria, a literatura existente propõe que as empresas com competências de marketing prevalecentes são mais capazes de criar valor para os clientes e demais partes interessadas e, portanto, alcançam vantagem competitiva e apresentam melhor desempenho financeiro (Day 1994; Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012). Diante disso, desenvolver competências adequadas de maneira correta nas PMEs mostra-se uma condição necessária para o desempenho das mesmas, principalmente devido à restrição e deficiência de recursos disponíveis nessas PMEs (Carson & Gilmore, 2000).

Pode-se perceber que as competências de marketing são amplamente estudadas (Carson & Gilmore, 1996; Day, 1994; Kanibir, Sayadan & Nart, 2014; Middlton & Long, 1990; Carson & Gilmore, 2000; Nkwe, 2012; Eisend, Evanschitzky & Calantone, 2016) e também observa-se a existência de diversas pesquisas relacionadas ao marketing em PMEs (Hogarth-Scott, Watson, & Wilson, 1996; Cant, 2012; Gilmore, 2011; Kraus, Harms, & Fink, 2009), muitas vezes chamado de marketing empreendedor. Entre os estudos já realizados, o relacionamento entre PMEs e grandes empresas também já foi apontado como fator essencial para garantir a competitividade dessas PMEs, especialmente as que possuem competências de marketing (Gummesson & Polese, 2009). Porém, não se observa na literatura sobre PMEs estudos sobre as relações existentes entre as competências de marketing, orientação para o mercado e vantagem competitiva.

Portanto, considerando a significância das competências de marketing para o desempenho do negócio (Morgan, Vorhies & Mason, 2009; Sok, P., O'Cass & Sok, K., 2013) e o marketing de PMEs influenciado pelo conhecimento e competências do empreendedor (Gilmore, 2011; Day, 1994), objetivou-se verificar o efeito das competências de marketing sobre a orientação para o mercado e vantagem competitiva de empresas PMEs fornecedoras de grandes empresas na visão dos gestores deste tipo de PME. Adicionalmente, pretendeu-se analisar o papel moderador da exposição a turbulências externas nas relações existentes entre as competências de marketing e vantagem competitiva e entre as competências de marketing e orientação para o mercado das pequenas e médias empresas.

Diante do exposto, percebe-se que, mesmo alguns estudos identificando que PMEs possuem limitações de recursos (Atanassova & Clark, 2015; Gilmore, Carson & Grant, 2001), elas podem oferecer maior valor agregado aos seus produtos e

serviços, quando comparado a concorrentes maiores, por meio das competências de marketing, que podem resultar em inovação, orientação para o mercado e vantagem competitiva (Higgins, Trehan, McGowan, & Fillis, 2015; Merrilees, Rundle-Thiele & Lye, 2011; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993), no relacionamento com grandes empresas (Bocconcelli *et al.*, 2016). Portanto, o estudo justifica-se teoricamente por estender a compreensão acerca das competências de marketing e essas relações, pois, conforme apresentado, percebe-se que tais competências podem afetar diretamente o desempenho da empresa, fazendo com que as PMEs conquistem mercado de forma inovadora e criativa (Gilmore, 2011).

Diferentemente de outras pesquisas que apenas apontaram as competências de marketing como elemento essencial para a o alcance de vantagem competitiva (Ramarao, 2012; Carson & Gilmore, 2000; Ritter, 2006), esta pesquisa insere, nesta relação, um construto que mede a exposição a turbulências externas como elemento moderador, sendo esta a principal novidade desta investigação. Também, como diferença de pesquisas anteriores, aqui estudam-se PMEs que fornecem para grandes empresas. Tais PMEs geralmente são a parte mais frágil neste tipo de relação e estudos que podem fortalecer essa categoria de empresa tendem a ser relevantes, porém são raros na literatura.

Complementarmente, a pesquisa poderá auxiliar, de forma prática, proprietários/gestores de PMEs a alcançarem vantagem competitiva, encorajando uma forte orientação para o mercado. Isto se origina não somente do engajamento em práticas inovadoras, mas também do uso das competências de marketing, consideradas fatores chave na rentabilidade das PMEs, no crescimento a longo prazo e na sobrevivência das mesmas (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2009).

Capítulo 2

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. PMEs FORNECEDORAS DE GRANDES EMPRESAS

Um ambiente *business to business* (B2B) é composto por transações comerciais no qual empresas fornecedoras podem lucrar ajudando seus clientes a se tornarem mais competitivos (Gummesson & Polese, 2009). Grandes empresas exigem que seus fornecedores desenvolvam propostas de valor de acordo com os desejos e necessidades dos seus clientes e, em sua maioria, agem intervindo ou ajudando fornecedores a mudarem suas operações para facilitar o desenvolvimento destas propostas, gerando valor (Gummesson & Polese, 2009). É com esse objetivo que algumas grandes empresas realizam ações internamente ou apoiam Programas de Desenvolvimento de Fornecedores (PDFs) executados por entidades externas (Durans & Macedo, 2018). Tais programas atuam capacitando e certificando empresas cadastradas em diversas áreas da gestão, como marketing por exemplo, com a finalidade de torná-las mais competitivas (Durans & Macedo, 2018). Nesse contexto, fornecedores e/ou provedores de serviços precisam entender a natureza e as necessidades das grandes empresas devido às características dos clientes que atuam como público alvo destas (Rauyruen & Miller, 2007).

O estudo realizado por Merrilees *et al*., (2011) revela que duas das principais competências de marketing, criação de marcas e inovação, possuem bons resultados relacionados ao desempenho no contexto B2B das PMEs. Contudo, para Bocconcelli, Murmura e Pagano (2017), novos e diferentes recursos são necessários para pequenos fornecedores superarem as expectativas dos clientes e sobreviver no mercado. Diante disso, a fim de fortalecer o posicionamento em relação aos seus

principais clientes, os fornecedores são estimulados a realizar inovações por meio da adaptação e criação de produtos, logística e no desenvolvimento de recursos adequados de forma a auxiliar na orientação para o mercado das PMEs.

O relacionamento entre pequenas empresas com seus compradores é apontado como fator essencial para garantir a competitividade das PMEs (Gummesson & Polese, 2009). Gulledge (2002) sugere que o relacionamento de fornecedores com seus clientes B2B de grande porte é uma das estratégias mais eficientes para construir e manter redes de relacionamentos colaborativos. Com ela, as relações podem trazer benefícios conjuntos para grandes empresas e seus fornecedores, sendo que essas trocas, dentro de um ambiente colaborativo, precisam fornecer apoio uns aos outros de forma a gerar benefícios às empresas (Gulledge, 2002).

O desenvolvimento de um relacionamento individual com grandes empresas oferece ao fornecedor uma base de clientes fiéis e segura além de diversas oportunidades para alcançar lucratividade (Rauyruen & Miller, 2007). Diante disso, a medida em que clientes empresariais investem grandes quantias na aquisição de produtos e serviços, gerenciar e manter clientes corporativos fiéis pode propiciar em maior receita para um fornecedor e/ou prestador de serviços (Rauyruen & Miller, 2007). Portanto, a qualidade do relacionamento entre PMEs e compradores também pode influenciar a lealdade do cliente no ambiente B2B.

Fahy, Hooley, Cox, Beracs, Fonfara e Snoj (2000) enfatizam que a análise das competências de marketing dá direção a um posicionamento competitivo em relação à qualidade do produto e do serviço prestado, contribuindo para explicar o desempenho organizacional das PMEs nas relações com seus clientes B2B. Para as PMEs atingirem seus objetivos, as competências devem evoluir de acordo com o

desenvolvimento da empresa e do mercado em que operam (Carson & Gilmore, 2000).

2.2. COMPETÊNCIAS DE MARKETING

Diversos estudos atribuem uma série de termos para definir competências, tais como funções, atributos, habilidades, características pessoais, entre outros (como em Carson & Gilmore, 1996; Day, 1994; Kanibir *et al*., 2014). Middlton e Long (1990) definem competência como uma agregação de conhecimentos, habilidades e atributos que são utilizados no ambiente empresarial. Por exemplo, as competências de marketing se traduzem em planejamento, análise de informações, inovação, comunicação e pensamento estratégico. Diante disso, as competências de marketing são processos integrados para aplicar as habilidades/capacidades, o conhecimento e os recursos da empresa às carências vinculadas ao mercado, possibilitando que a empresa agregue valor em seus produtos ou serviços, adequando-se às premissas do mercado (Day, 1994; Carson & Gilmore, 1996; Carson & Gilmore, 2000; Morgan *et al*., 2009; Nkwe, 2012; Morgan *et al.*, 2012; Eisend *et al.*, 2016).

A literatura existente propõe que empresas com competências de marketing predominantes são mais capazes de criar valor para os clientes e demais interessados e, assim, atingem e sustentam a vantagem competitiva, bem como obtém performance financeira superior às demais empresas (Day, 1994; Morgan *et al*., 2009; Morgan *et al.*, 2012). Portanto, as empresas com competências de marketing melhor desenvolvidas, principalmente se direcionadas para a competitividade e satisfação do cliente, demonstram níveis mais altos de desempenho (Vorhies, 1998; Kanibir, Saydan & Nart, 2014). Para Ritter (2006), para uma empresa que não conhece suas

competências de marketing, torna-se difícil obter uma interação confiável com os clientes.

Para atingir seus objetivos, a organização necessita de competências de marketing, como atributo físico em forma de recursos e aptidão intelectual em termos de inovação e conhecimento (Ramarao, 2012). Melaia, Abratt e Bick (2008) destacam que a qualificação intelectual não é o único requisito na implementação das competências de marketing na pequena e média empresa. Como resultado, inferem que competências escritas, orais e os traços de personalidade dos empresários também são classificadas como quesitos importantes para a implementação das competências em PMEs. Lin, Hsu e Yeh (2015) reforçam que o conhecimento e as habilidades localmente incorporados podem ser uma competência de marketing para uma empresa e uma fonte de vantagem competitiva duradoura. Portanto, combinar as competências com a visão do cliente é a base para o crescimento e a literatura indica que eles como um ingrediente-chave na vantagem competitiva (Ramarao, 2012; Ritter, 2006; Golfetto & Gilbbert, 2006; Carson & Gilmore, 2000).

No modelo de Morgan *et al*., (2012) são apontadas competências específicas direcionadas aos serviços e produtos exportados de PMEs fornecedoras de grandes empresas. Estas, ligadas ao marketing de exportação, incluem competências como o desenvolvimento de produtos, preços, gerenciamento de canais, vendas, gerenciamento de entrega, comunicação de marketing e o serviço pós-venda. O estudo expõe que a influência de competências de marketing distintas pode desenvolver um melhor desempenho da empresa, colaborando na criação de um valor superior dos seus concorrentes. Tal constatação está em linha com o estudo de Akdeniz, Gonzalez-Padron e Calantone (2010), no qual as mesmas competências são apontadas como essenciais para o desempenho das pequenas empresas.

Low e Macmillan (1988) afirmam que os empreendedores devem investigar as oportunidades que exigem diversas competências, algumas das quais são vendas, marketing, recursos humanos, informações técnicas e capital. De modo complementar, Weerawardena (2003) afirma que alguns dos dez fatores para o sucesso de um negócio de uma pequena empresa estão ligados ao marketing, vendas e a eficácia dos serviços prestados. Em ambos os estudos, evidencia-se que os empresários com maior orientação empreendedora possuem mais competências diferenciadas de marketing e que seus negócios possuem um desempenho melhor.

Os resultados de Lin *et al*., (2015) apoiam os de Henderson e Cockburn (1994), que dizem que empresas com competências de marketing possuem desempenho elevado. A pesquisa de Lin *et al*., (2015) também apoia o ponto de vista da orientação para o mercado, no qual a performance da empresa decorre da criação de conhecimento de mercado, satisfação do cliente e os resultados relacionados ao lucro da organização. Em paralelo, Fahy *et al*. (2000) enfatizam que a análise das competências de marketing sugere que um posicionamento competitivo claro em relação à qualidade do produto e do serviço também contribui para explicar o desempenho da organização. Contribuindo com os resultados de Fahy *et al.* (2000), Sok *et al*., (2013) descobriram que os recursos de marketing, inovação e aprendizado estão significativamente relacionados ao desempenho das PME, concluindo que existe uma relação significativa entre as competências de marketing e o desempenho das pequenas e médias empresas.

2.3. ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Desenvolver e manter relacionamentos com grandes empresas é, em sua maioria, o maior desafio para pequenos fornecedores, especialmente em um cenário

de crise econômica (Bocconcelli *et al.,* 2016). Grandes empresas, em mercados B2B, estabelecem cada vez mais critérios de seleção de fornecedores, desenvolvendo relacionamentos com um grupo restrito de pequenos fornecedores selecionados. Portanto, para PMEs que não possuem orientação para o mercado, torna-se cada vez mais difícil iniciar e manter relações comerciais com grandes empresas (Day, 1994; Bocconcelli *et al.,* 2016).

Narver e Slater (1990) e Kohli, Jaworski e Kumar (1993) inferem que a orientação para o mercado consiste na base para o desenvolvimento da prática de marketing em alto nível. Os autores sugerem que a orientação para o mercado de um negócio é um item crucial para o desempenho empresarial, independentemente da competitividade de mercado e das turbulências do ambiente em que as empresas operam. Portanto, a orientação para o mercado está ligada à gestão, aprendizagem e disseminação do conhecimento (John, Bueno, Lyra & Lenzi, 2016).

Em seu estudo, Cacciolatti e Lee (2016) trazem a orientação para o mercado como um dos itens cruciais pelos quais a vantagem competitiva é alcançada. Portanto, a orientação para o mercado pode desenvolver comportamentos necessários para a criação de valor para os clientes, criando vantagem competitiva e influenciando diretamente no desempenho dos negócios (Narver & Slater, 1990). Day (1994) sugere que existe a possibilidade das empresas se tornarem mais orientadas para o mercado quando conseguem identificar, otimizar, ou desenvolver competências de marketing. Diante disso, as competências de marketing são pré-requisitos e possuem uma forte influência na orientação para o mercado e no fornecimento para grandes empresas como, por exemplo, a competência de marketing para a inovação (Day, 1994; Vorhies & Harker, 2000; Merriless, Rundle-Thiele & Lye, 2011). Segundo Merriless, Rundle-Thiele e Lye (2011), para obter resultados eficazes em seu desempenho, as PMEs

precisam alavancar os processos criativos e sensíveis ao mercado associados à orientação para o mercado.

Martin e Javalgi (2016) sugerem que a as forças competitivas das empresas podem interferir na relação entre as competências de marketing e a orientação para o mercado. Diante disso, as competências de marketing podem não possuir efeitos relevantes em situações de pouca competitividade (Slater & Narver, 1994). Sob um ambiente de alta competitividade, PMEs com competências de marketing e orientação para o mercado menos desenvolvidas provavelmente terão seu desempenho prejudicado à medida em que os clientes mudam para empresas com competências de marketing melhor desenvolvidas (Martin & Javalgi, 2016).

Vorhies e Harker (2000) afirmam que as organizações que possuem competências melhor desenvolvidas que dizem respeito à pesquisa de mercado, preços, criação de produtos, canais e distribuição, promoção, gerenciamento e planejamento de marketing são mais orientadas para o mercado. Portanto as empresas precisam aprimorar suas competências de marketing para gerar, disseminar e responder às necessidades de mercado, a fim de poder atuar de uma maneira orientada para o mercado, atendendo às demandas de seus clientes, incluindo grandes empresas (Reijonen & Komppula, 2010). Portanto, as competências de marketing tendem a ser um fator chave para que, tanto empresas, no geral, desenvolvam sua orientação para o mercado, quanto no caso específico das PMEs que fornecem a grandes empresas. A partir dessa lógica, foi construída a seguinte hipótese:

H1: Quanto melhores forem as competências de marketing de PMEs fornecedoras de grandes empresas, melhor será a orientação para o mercado de tais PMEs.

2.4. VANTAGEM COMPETITIVA

A estratégia baseada em recursos sugere que os recursos (como as competências de marketing, por exemplo) utilizados nas empresas são uma fonte potencial para obter vantagem competitiva. Portanto, vantagem competitiva pode ser compreendida como a capacidade de implementar estratégias para criar valor que não seja implementada ao mesmo tempo pela sua concorrência (Wernerfelt, 1984). Ela pode ser mensurada pela comparação com os principais concorrentes da empresa no que se refere a receita com novos produtos ou serviços, custos operacionais, rentabilidade e inovação (Paladino, 2007; Severo, Guimarães & Dorion, 2017; Severo, Guimarães & Vasconcelos, 2018; Kim, Jeon, Jung, Lu, & Jones, 2012). Weerawardena (2003) sugere que as competências de marketing podem influenciar diretamente a inovação e a vantagem competitiva da empresa. Diante disso, Dreyer e Gronhaug (2004) sugerem que é possível obter vantagem competitiva em cenários de exposição a turbulências externas por meio das competências de marketing. A existência e o aproveitamento de habilidades, como a flexibilidade a mudanças e a produtividade, são apontadas como recursos valiosos e difíceis de serem copiados pela concorrência, explicando o motivo de pequenas empresas alcançaram a vantagem competitiva, mesmo em meio a crises no mercado.

Contribuindo com isso, Davcik e Sharma (2016) reforçam que, para obter vantagem competitiva e consequentemente melhorar o desempenho da empresa, os recursos e competências de marketing são fatores impulsionadores relevantes na estratégia dos negócios. As empresas com competências de marketing elementares são mais capazes para criar valor aos clientes, atingindo a vantagem competitiva e, por conseguinte, desempenho financeiro (Day 1994; Morgan *et al.*, 2012), sendo que

isso pode ser estendido a PMEs que fornecem para grandes empresas. Diante disso, esta pesquisa propõe a seguinte hipótese:

H2: Quanto melhores as competências de marketing de PMES que fornecem a grandes empresas, melhores são suas vantagens competitivas.

Por meio da aquisição constante de informações sobre seus clientes, concorrentes e do compartilhamento dessas informações dentro da empresa, bem como a união de conhecimentos táticos e explícitos, as PMEs orientadas para o mercado tendem a estar bem posicionadas para desenvolver memória organizacional, considerada um item-chave para o desenvolvimento de uma pequena empresa. Além disso, a orientação para o mercado incentiva a criação de nova uma cultura, que motiva a melhoria contínua dos processos e sistemas da empresa (Zhou, Brown & Dev, 2009; Kumar, Jones, Venkatesan & Leone, 2011). Diante disso, sugere-se que o desenvolvimento e a melhoria da orientação para o mercado de uma PME podem resultar na obtenção de vantagem competitiva (Narver & Slater, 1990; Kirca, Jayachandran & Bearden, 2005; Kumar *et al*., 2011), inclusive PMEs fornecedoras de grandes empresas. Diante disso, foi sugerida a hipótese:

H3: Quanto mais orientadas para o mercado forem as PMEs que fornecem para grandes empresas, mais vantagens competitivas elas obterão.

2.5. EXPOSIÇÃO A TURBULÊNCIAS EXTERNAS

A globalização e seus efeitos podem exigir que as PMEs venham a competir em um mercado cada vez mais turbulento, caracterizado pelo menor ciclo de vida dos seus produtos ou serviços, rápida mudança nos interesses e necessidades dos clientes e desenvolvimento da tecnologia (Hussain, Ajmal, Khan &, Saber, 2015). As

turbulências são amplamente conhecidas como uma das principais fontes de dinamismo no ambiente de mercado e podem refletir a taxa de mudança na composição dos clientes e seus interesses dentro do mercado (Kohli *et al.*, 1993).

A exposição a turbulências externas e seu papel moderador tem sido bastante estudado desde Kohli e Jaworski (1990). É pertinente verificar o seu efeito moderador na relação existente entre a gestão e o desempenho das PMEs para verificar os possíveis impactos causados por ele, contribuindo com Bühler, Wallenburg e Wieland (2016) que verificaram a sua influência no desempenho das empresas. Quando a exposição da empresa a turbulências é intensa, esse efeito moderador pode gerar um impacto sobre as PMEs por causa da dificuldade em prever as necessidades dos clientes (Ebrahimi & Mirbargkar, 2017). O grau de turbulência de mercado pode variar de estável para altamente turbulento (Danneels & Sethi, 2011). Portanto, pequenas e médias empresas que possuem alta capacidade de gestão e inovação podem obter mais benefícios diante das necessidades dos clientes em constante mudança.

Diante disso, apresentando novas soluções para os problemas e necessidades dos clientes, por meio da qualidade do relacionamento e compreendendo a natureza e as necessidades das grandes empresas, PMEs fornecedoras de grandes empresas podem obter vantagem competitiva ao desenvolver competências de marketing (Rauyruen & Miller, 2007). Complementarmente, os autores sugerem que a confiança, o comprometimento, a satisfação e qualidade do serviço podem desenvolver fidelidade e retenção de clientes B2B, além de influenciarem o desenvolvimento de competências de marketing (Rauyruen & Miller, 2007).

Tais competências tendem a ser mais relevantes quando a PME está exposta a turbulências externas (Merriless, Rundle-Thiele & Lye, 2011; Zhou, Wu & Barnes, 2012; Kanibir *et al*., 2014; Sousa, 2015). Dessa forma, com o auxílio das competências

de marketing, as PMEs poderão minimizar o impacto do ambiente turbulento, atendendo assim às necessidades do mercado de fornecimento para grandes empresas, auxiliando a obtenção de vantagem competitiva (Gummesson & Polese, 2009; Ebrahimi & Mirbargkar, 2017). Diante disso, foi sugerida a seguinte hipótese:

H4: A exposição a turbulências externas modera a influência das competências de marketing sobre a vantagem competitiva, de modo que as turbulências externas aumentam o efeito das competências de marketing nas vantagens competitivas.

Ebrahimi e Mirbargkar (2017) sugerem que pequenas e médias empresas, quanto mais bem orientadas para o mercado, menores impactos sofrem em situações de turbulências externa, facilitando suas relações comerciais com grandes empresas (Bocconcelli *et al.,* 2016). Portanto, PMEs fornecedoras de grandes empresas que possuem orientação para o mercado compreendem melhor as carências de seus grandes clientes. Diante disso, apresentam soluções mais rápidas em virtude de mudanças das necessidades dos clientes em meio a mercados turbulentos, criando vantagem competitiva e influenciando diretamente o desempenho dos negócios de fornecimento para grandes empresas (Slater & Narver, 1990; Slater & Narver, 1994; Grinstein, 2008; Bocconcelli *et al.,* 2016). Diante do exposto foi proposta a seguinte hipótese:

H5: A exposição a turbulências externas modera a influência da orientação para o mercado sobre a vantagem competitiva, de modo que as turbulências externas aumentam o efeito da orientação para o mercado nas vantagens competitivas

Capítulo 3

3. MODELO PROPOSTO

Para responder aos objetivos propostos, o modelo desta pesquisa baseou-se nos construtos de competências de marketing (Morgan *et al*., 2009), de orientação para o mercado (Cacciolatti & Lee, 2016), de vantagem competitiva (Weerawardena, 2003) e da exposição da empresa as turbulências externas, este atuando como moderador entre as relações propostas (Bühler *et al*., 2016). Conforme modelo apresentado na Figura 1, as competências de marketing tendem a influenciar positivamente a orientação para o mercado e a vantagem competitiva. Portanto, quanto melhor desenvolvidas forem as competências de marketing das PMEs fornecedoras de grandes empresas, maior será sua orientação para o mercado e, em consequência, mais vantagem competitiva ela obterá.

Também pode-se observar no modelo proposto que a exposição da empresa a turbulências externas pode influenciar as relações existentes entre as competências de marketing e vantagem competitiva e a relação entre orientação de mercado e vantagem competitiva das pequenas e médias empresas que fornecem a grandes empresas, apresentando um papel moderador nas relações propostas.

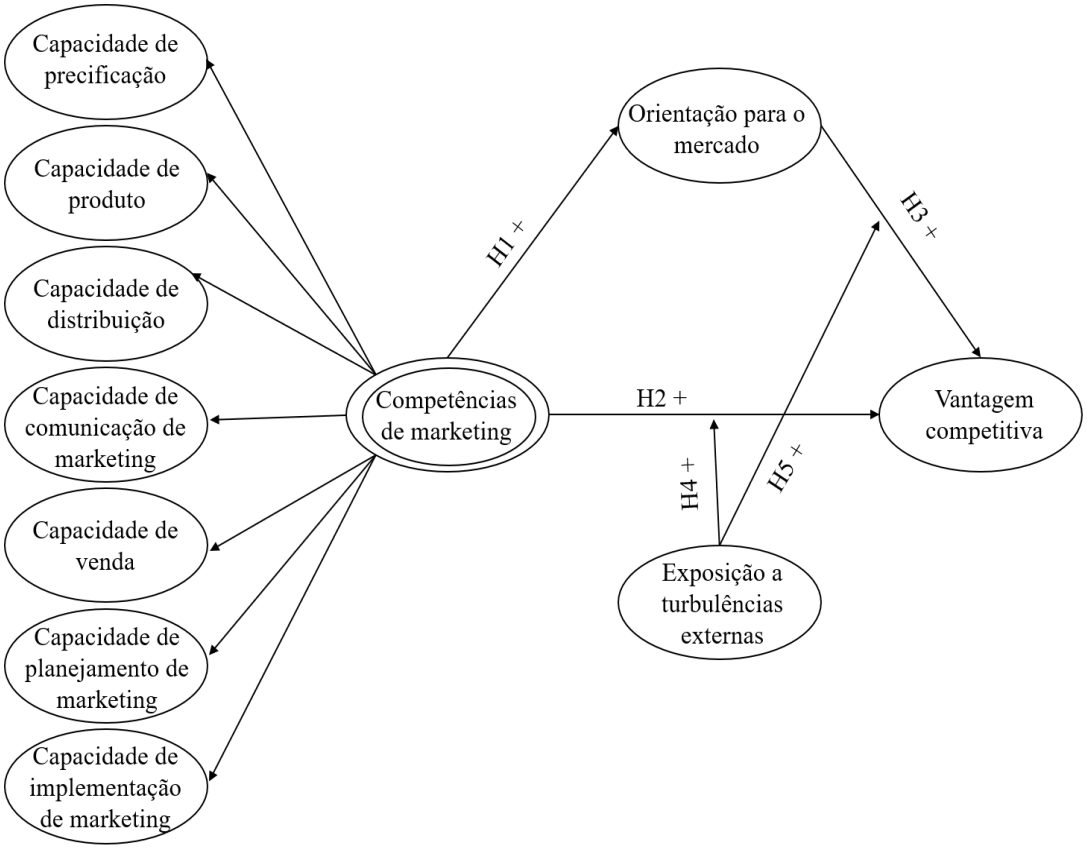

Figura 1: Modelo Proposto
Nota[1]: O construto Competências de Marketing está representado como construto de segunda ordem.
Fonte: Dados da Pesquisa.

Capítulo 4

4. METODOLOGIA DA PESQUISA

Com o intuito de alcançar os objetivos propostos, foi desenvolvida uma pesquisa de caráter descritivo por meio de abordagem quantitativa, com a utilização de dados primários e de corte transversal (Hair, Babin, Money & Samouel, 2009). O estudo possui os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF), de quaisquer Estados do Brasil, como campo de estudo, pois estes programas reúnem PMEs fornecedoras de grandes empresas. A escolha de empresas com esse tipo de vínculo justifica-se pela importância do relacionamento entre pequenas e médias empresas com seus compradores de grande porte. Muitas das PMEs que fornecem a grandes empresas possuem poucos clientes, muitas vezes somente um cliente, o que exige a utilização de novos e diferentes recursos para que pequenos fornecedores superem as expectativas dos clientes e sobrevivam no mercado (Bocconcelli *et al.,* 2017).

Diante do proposto no estudo, a população-alvo foi composta por proprietários, diretores e gestores de PMEs fornecedoras de grandes empresas, e que neste estudo foram denominados por “gestores”. O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico, pois não se conhece o total de indivíduos que fazem parte desta população, e por acessibilidade, ou seja, quem foi possível alcançar.

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado auto administrado, que foi disponibilizado em meio eletrônico e direcionado diretamente para empresas vinculadas aos PDFs de todo o Brasil, por meio dos próprios programas. Quanto ao conteúdo do questionário, após um texto inicial explicativo,

buscou-se verificar se o respondente pertencia à população-alvo, sendo inseridas duas perguntas de controle populacional logo no início do questionário para que o respondente indicasse sua atuação na PME fornecedora de grandes empresas. A primeira (“Você é gestor na empresa em que atua?”), quando sinalizada como “Não”, o respondente era excluído da amostra final. Para a segunda pergunta (“Você pertence a uma pequena ou média empresa que fornece para alguma grande empresa?”), em caso de resposta negativa, o respondente também era excluído da amostra final.

Após as perguntas de controle populacional, foram disponibilizadas as afirmativas referentes aos construtos estudados: competências de marketing (construto de segunda ordem), exposição a turbulências externas, orientação para o mercado e vantagem competitiva, formando assim o instrumento de coleta de dados. Foram 51 afirmações referentes aos construtos acompanhadas de uma escala de Likert de 7 níveis, variando de 1 para discordo totalmente até 7 para concordo totalmente.

O construto competências de marketing foi o primeiro abordado no questionário. A escala utilizada foi adaptada da escala validada no estudo de Morgan, Vorhies e Mason (2009), que foi utilizada para analisar as competências de marketing de empresas orientadas para o mercado. Conforme mencionado, trata-se de um construto de segunda ordem reflexivo-reflexivo e está representado por sete construtos unidimensionais: capacidade de precificação (com quatro afirmações), capacidade de produto (com quatro afirmações), capacidade de distribuição (com quatro afirmações), capacidade de comunicação de marketing (com quatro afirmações), capacidade de venda (com cinco afirmações), capacidade de planejamento de marketing (com quatro afirmações) e capacidade de implementação

de marketing (com três afirmações). Dessa forma, totalizaram-se 28 afirmações para medir o construto de segunda ordem competências de marketing.

As questões utilizadas para mensurar o construto de orientação para o mercado foram adaptadas da escala validada por Cacciolatti e Lee (2016), totalizando oito afirmações sobre orientação para o mercado. Para mensurar o construto vantagem competitiva, utilizou-se uma adaptação da escala de Weerawardena (2003) sobre vantagem competitiva sustentada, que contém treze afirmações. Por fim, o último construto foi a exposição a turbulências externas, e utilizou-se as questões adaptadas do estudo de Bühler *et al.* (2016), com três afirmações. O conteúdo detalhado dos construtos e seus indicadores encontram-se no Apêndice A.

Para a caracterização sociodemográfica, foram elaboradas questões para caracterização do perfil dos respondentes, como sexo, idade, escolaridade, estado civil, cargo/função, renda e tempo de trabalho, e questões para caracterização do perfil das empresas, como tipo de empresa, setor de atuação, faturamento anual, quantidade de funcionários e unidade da federação onde a empresa do respondente estava localizada. Para a validação do conteúdo referente ao questionário elaborado (apresentado integralmente no Apêndice B), foi realizado um pré-teste com 20 respondentes de empresas vinculadas aos PDFs do Brasil. Tais empresas foram indicadas pelos próprios programas, buscando verificar possíveis dúvidas que pudessem existir no entendimento do questionário antes de realizar o envio para as empresas. Após os ajustes, a pesquisa foi encaminhada por e-mail para as empresas vinculadas aos PDFs de todo o Brasil, por meio dos próprios programas.

A coleta dos dados do estudo ocorreu entre os meses de dezembro de 2019 a fevereiro de 2020, por meio de uma plataforma online, enviada eletronicamente por e-mail e resultou em 618 respostas, sendo que 423 respondentes assinalaram “sim” nas

duas questões iniciais, sendo que somente esses dados foram utilizados na análise. Conforme dados coletados, ao analisar o perfil sociodemográfico da amostra, constatou-se que o perfil dos respondentes, em sua maioria, era do sexo masculino (56,5%), gestores ou diretores (65,96%), com faixas de idade predominantes entre 25 a 30 anos (28,8%) e entre 31 e 45 anos (46,1%), casados (42.32%) e solteiros (35.22%). Em relação às faixas de renda dos respondentes, 27,66% estão no grupo de renda de 3 a 5 salários mínimos (R$ 2.994,00 a R$ 4.990,00) e 37,8% no de 6 a 10 salários mínimos (R$ 4.990,01 a R$ 9.980,00), representando o maior percentual da amostra (65,46%). Os níveis de escolaridade dos respondentes foram pós-graduação (50,8%) seguido pelo grupo que possui graduação (31,2%). Com relação ao tipo de empresa pesquisada, a maioria dos respondentes informaram fazer parte de sociedades limitadas (52%), do setor da indústria (53,6%), com faturamento de R$990.001,00 a R$ 2. 000.000,00 (19,62%) e acima de R$4.000.000,00 (35,22%), localizadas em sua maioria nas regiões Nordeste (51,06%) e Sudeste (26,7%), com até 49 funcionários (57,45%) e com tempo de empresa maior de 6 anos (75,18%).

Em um panorama do cenário brasileiro sobre micro, pequenas e médias empresas realizado pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (Sebrae) Panorama Sebrae (2019), divulgado na plataforma do DataSebrae, demonstrou-se que gestores ou diretores de PMES são predominantemente do sexo masculino (65,2%), com faixas de idade entre 25 a 30 anos (19,31%) e entre 31 e 45 anos (25,28%), o que é condizente com o perfil da amostra desta investigação. Observa-se ainda que, em relação aos níveis de escolaridade, tipo de empresa, faturamento e quantidade de funcionários, as características da amostra aqui obtida revelam-se semelhantes com o perfil de PMEs estudadas em Ahmedova (2015), Cant (2012) e Guimarães, Carvalho e Paixão (2019). As regiões Nordeste e Sudeste ainda

são apontadas como regiões que mais possuem PMEs no Brasil, o que também foi identificado na amostra desta pesquisa, pois 77,77% das empresas lá se concentravam (Cezarino & Campomar, 2006; Guimarães, Carvalho & Paixão, 2018; Sebrae, 2019). Diante dessa perspectiva, as características da amostra obtida nesta investigação indicam ser semelhantes ao perfil médio das PMEs brasileiras, o que permite comparação. A caracterização completa da amostra é apresentada no Apêndice C.

A técnica para análise dos dados utilizada foi a Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Modeling* – SEM) com estimação dos Mínimos Quadrados Parciais (*Partial Least Squares* – PLS), permitindo avaliar as relações entre as variáveis endógenas e exógenas simultaneamente. As variáveis exógenas são preditoras e não sofrem efeitos de outras variáveis do modelo, enquanto as variáveis endógenas sofrem efeitos de outras variáveis do modelo. A validação do modelo foi feita por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), que Hair, Howard e Nitzl (2020) renomearam recentemente como *Confirmatory Composite Analysis* (apesar disso, aqui foi mantido o termo AFC), verificando-se a consistência interna e as validades convergente e discriminante. A validade convergente e a consistência interna foram verificadas pelas cargas fatoriais, pela Variância Média Extraída (AVE), pela Confiabilidade Composta (CC), pelo Alfa de Cronbach e pela Correlação de Spearman. A validade discriminante foi analisada pelas cargas fatoriais, pelo critério de Fornell e Larcker (1981), que diz que a raiz quadrada da AVE deve ser maior que a correlação do construto com os outros construtos, e, por fim, avaliada pelo critério *heterotrait-monotrait* de correlações (HTMT), conforme sugerido por Henseler, Ringle e Sarstedt (2015). Após as validações dos construtos de primeira e segunda ordem, foi realizado o teste de hipóteses, para verificação das relações entre os construtos,

assim como a verificação da qualidade do ajustamento do modelo e a existência de efeito moderador, conforme indicado no modelo proposto.

Capítulo 5

5. ANÁLISE DOS DADOS E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

5.1. VALIDAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para a validação do modelo de mensuração, realizou-se uma AFC, examinando a consistência interna e as validades convergente e discriminante. Na primeira análise foram verificadas primeiramente as cargas fatoriais, que deveriam ser acima de 0,708, indicando carga fatorial aceitável do indicador, garantindo a validação convergente, segundo o critério de Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019). Durante a verificação das cargas fatoriais, se identificou que a maioria dos indicadores apresentou valores iguais ou superiores a 0,708 (Hair *et al.,* 2019). Porém, os itens OME1, OME7 e OME8 foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais abaixo do mínimo recomendado. Ainda durante a análise da matriz de correlação cruzada das cargas fatoriais, verificou-se que os itens PMK3, PMK4, IMK2, MKT1 e MKT2 apresentaram sobreposição (cargas cruzadas) e, portanto, também foram excluídos.

Após, foi realizada a união dos construtos capacidade de planejamento de marketing e capacidade de implementação de marketing, duas das dimensões que compõem o construto de segunda ordem competências de marketing, por falta de validade discriminante. Identificou-se que os respondentes não conseguiram distinguir o planejamento de marketing da implementação do marketing, sendo esta a primeira constatação da pesquisa. Tal resultado pode ser explicado por Zou, Wang, Xie e Zhou (2019), ao inferir que gestores de pequenas e médias empresas apresentam dificuldades em diferenciar o planejamento de marketing da implementação das ações de marketing. Desta forma, os construtos foram unificados.

Ainda sobre a análise da validade discriminante, foi identificada a existência de carga cruzada entre os construtos de capacidade de comunicação de marketing (MKT1 e MKT2), capacidade de planejamento de marketing (PMK3 e PMK4) e capacidade de implementação de marketing (IMK2). Esta sobreposição encontra amparo na literatura corroborando com Normanha (2003), no qual identificou-se que gestores de pequenas e médias empresas podem confundir o termo comunicação de marketing com planejamento e implementação de marketing**,** como se fossem sinônimos. Porém, diante da existência de validade discriminante para o construto de capacidade de comunicação de marketing após as exclusões dos indicadores com cargas cruzadas, o construto foi mantido nas demais análises do modelo de mensuração.

Depois das exclusões e da fusão de dois construtos, foi realizada uma nova AFC para verificação das validades convergente e discriminante. Os resultados desta segunda análise são apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3.

TABELA 1 – INDICADORES DE CONSISTÊNCIA INTERNA E VALIDADE CONVERGENTE

Indicadores	Cargas Fatoriais	Alpha de Cronbach	Rho de Sperman	Confiabilidade Composta	Variância Média Extraída
Capacidade de Precificação (PRE)		0,90	0,90	0,93	0,77
PRE1	0,86				
PRE2	0,89				
PRE3	0,86				
PRE4	0,89				
Capacidade de Produto (PRO)		0,94	0,95	0,96	0,86
PRO1	0,93				
PRO2	0,93				
PRO3	0,96				
PRO4	0,89				
Capacidade de Distribuição (DIS)		0,95	0,95	0,96	0,88
DIS1	0,93				
DIS2	0,92				
DIS3	0,94				
DIS4	0,94				
Capacidade de comunicação de marketing (MKT)		0,96	0,96	0,98	0,96
MKT3	0,97				

MKT4	0,98				
Capacidade de venda (VEN)		0,96	0,97	0,97	0,88
VEN1	0,94				
VEN2	0,93				
VEN3	0,89				
VEN4	0,95				
VEN5	0,96				
Capacidade de planejamento e implementação de marketing (PMK)		0,97	0,97	0,98	0,93
IMK1	0,96				
IMK3	0,96				
PMK1	0,96				
PMK2	0,95				
Exposição a turbulências externas (ETE)		0,96	0,96	0,97	0,92
ETE1	0,96				
ETE2	0,95				
ETE3	0,96				
Orientação para o mercado (OME)		0,91	0,92	0,93	0,74
OME2	0,88				
OME3	0,74				
OME4	0,83				
OME5	0,90				
OME6	0,92				
Vantagem competitiva sustentada (VCS)		0,96	0,97	0,97	0,72
VCS1	0,79				
VCS2	0,81				
VCS3	0,76				
VCS4	0,73				
VCS5	0,73				
VCS6	0,89				
VCS7	0,91				
VCS8	0,92				
VCS9	0,91				
VCS10	0,90				
VCS11	0,88				
VCS12	0,90				
VCS13	0,88				

Fonte: Dados da Pesquisa. Nota: A descrição de todos os indicadores pode ser encontrada no Apêndice A. – Quadro de Construtos.

Conforme pode ser observado na Tabela 1, todos os construtos apresentaram indicadores com cargas fatoriais acima de 0,708, proporcionando validade convergente dos indicadores. A validade convergente, utilizada para indicar a convergência das variáveis para um determinado construto, também foi analisada através da avaliação da variância média extraída (AVE), superior a 0,50 (Chin, 1998), sendo que todos os resultados das AVEs se apresentaram dentro do recomendado.

Para Hair *et al*. (2019), um construto com validade convergente possui AVE superior a 0,5 e, conforme demonstra a Tabela 1, todos os construtos do estudo apresentaram AVE superior a 0,5.

Após análise da AVE, verificou-se a confiabilidade da consistência interna usando a confiabilidade composta. Admitem-se valores de confiabilidade composta superiores a 0,70 (Hair *et al.,* 2019). Conforme resultados apresentados da Tabela 1, verifica-se que todos os valores se apresentam acima do limite sugerido indicando consistência interna e validade convergente. Como medida concorrente de consistência interna, o alfa de Cronbach produz limites semelhantes, recomendando-se valores acima de 0,7 (Hair Jr. *et al.,* 2019). Na Tabela 1 pode-se observar que todos os valores se apresentam superiores a 0,7, demonstrando consistência das medidas e indicando a validade convergente dos construtos.

Por fim, verificou-se a intensidade da relação entre as variáveis por meio da correlação de Sperman (Rho de Sperman), no qual são sugeridos que os resultados fiquem próximos a 1 e entre os valores do Alfa de Cronbach e da confiabilidade composta para demonstrar a força da relação entre os indicadores (Hair *et al*., 2019). Todos os resultados apresentaram valores dentro dos limites sugeridos, demonstrando a força da relação entre as variáveis.

Após a validade convergente**,** foi realizada a análise da validade discriminante para verificar o quanto um construto é diferente dos outros (Hair *et al*.*,* 2019). Para tanto, utilizou-se primeiramente o critério de Fornell e Larcker (1981). Neste é observada a raiz quadrada da AVE de cada construto, sendo que ela deve ser maior que as correlações do construto com os demais construtos do modelo proposto. Conforme demonstrado na Tabela 2, verifica-se que todos os construtos atendem ao critério, portanto o modelo de mensuração possui validade discriminante. Após este

critério, a validade discriminante foi testada utilizando a técnica de Chin (1998), na qual a discriminação dos construtos é sinalizada por meio de cargas fatoriais altas dos seus indicadores. Diante disso, foram identificadas cargas cruzadas apenas na primeira AFC realizada antes da exclusão e fusão dos construtos. Após o procedimento de exclusão e fusão dos construtos, não foram identificadas cargas cruzadas na análise da validade discriminante.

TABELA 2 – VALIDADE DISCRIMINANTE Segundo Fornell e Larcker (1981)

Construtos	DIS	ETE	MKT	OME	PMK	PRE	PRO	VCS	VEN
Capacidade de Distribuição (DIS)	**0,93**								
Exposição a turbulências externas (ETE)	0,34	**0,96**							
Capacidade de comunicação de marketing (MKT)	0,67	0,47	**0,98**						
Orientação para o mercado (OME)	0,77	0,41	0,71	**0,86**					
Capacidade de planejamento e implementação de marketing (PMK)	0,70	0,47	0,86	0,8	**0,96**				
Capacidade de Precificação (PRE)	0,73	0,40	0,67	0,75	0,71	**0,88**			
Capacidade de Produto (PRO)	0,84	0,37	0,72	0,76	0,72	0,81	**0,93**		
Vantagem competitiva sustentada (VCS)	0,65	0,51	0,77	0,74	0,78	0,64	0,67	**0,85**	
Capacidade de venda (VEN)	0,73	0,30	0,59	0,75	0,71	0,69	0,66	0,58	**0,93**

Fonte: Dados da Pesquisa. Nota: Os valores em destaque na diagonal principal representam as raízes quadradas das AVEs de cada construto.

Após a verificação do critério de Fornell e Larcker (1981), a validade discriminante foi avaliada pelo critério *heterotrait-monotrait* de correlações (HTMT). Para confirmar a validade discriminante neste critério considera-se valores abaixo de 0,85 para construtos conceitualmente diferentes e para construtos que apresentam certa similaridade conceitual aceita-se valores de até 0,90 (Henseler *et al.*, 2015). Conforme a Tabela 3, o item capacidade de produto apresentou valor acima de 0,85, que pode ser explicado pela proximidade conceitual com os construtos de capacidade de precificação e capacidade de distribuição. Ainda se observa que o construto capacidade de planejamento de marketing e capacidade de implementação de marketing está correlacionado com o construto capacidade de comunicação de marketing a um valor acima de 0,85 que também pode ser explicado pela proximidade

conceitual. Diante dos resultados apresentados na Tabela 3, nenhum dos valores ultrapassa o limite máximo de 0,90, confirmando também a validade discriminante conforme sugerido por Henseler *et al*. (2015).

TABELA 3 – VALIDADE DISCRIMINANTE Critério HTMT

Construtos	DIS	ETE	MKT	OME	PMK	PRE	PRO	VCS	VEN
Capacidade de Distribuição (DIS)									
Exposição a turbulências externas (ETE)	0,35								
Capacidade de comunicação de marketing (MKT)	0,7	0,48							
Orientação para o mercado (OME)	0,82	0,43	0,75						
Capacidade de planejamento e implementação de marketing (PMK)	0,72	0,48	0,89	0,84					
Capacidade de Precificação (PRE)	0,79	0,43	0,72	0,83	0,76				
Capacidade de Produto (PRO)	0,88	0,38	0,76	0,82	0,75	0,87			
Vantagem competitiva sustentada (VCS)	0,66	0,53	0,79	0,77	0,79	0,68	0,69		
Capacidade de venda (VEN)	0,76	0,31	0,61	0,8	0,72	0,73	0,69	0,59	

Fonte: Dados da Pesquisa.

Diante disso, realizada a validação do modelo de mensuração por meio das validades convergente e discriminante dos construtos, conforme resultados apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3, o modelo de mensuração revela-se apropriado e foi validado. Após esta etapa, realizou-se o teste de relações do modelo estrutural.

5.2. ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL

Após a conclusão da validação dos construtos, realizaram-se os testes de hipóteses com PLS-SEM. Para determinar a significância estatística existente nas relações, foi utilizado o *bootstrapping* com 5.000 subamostras. A Figura 2 apresenta o resultado após análise do modelo testado.

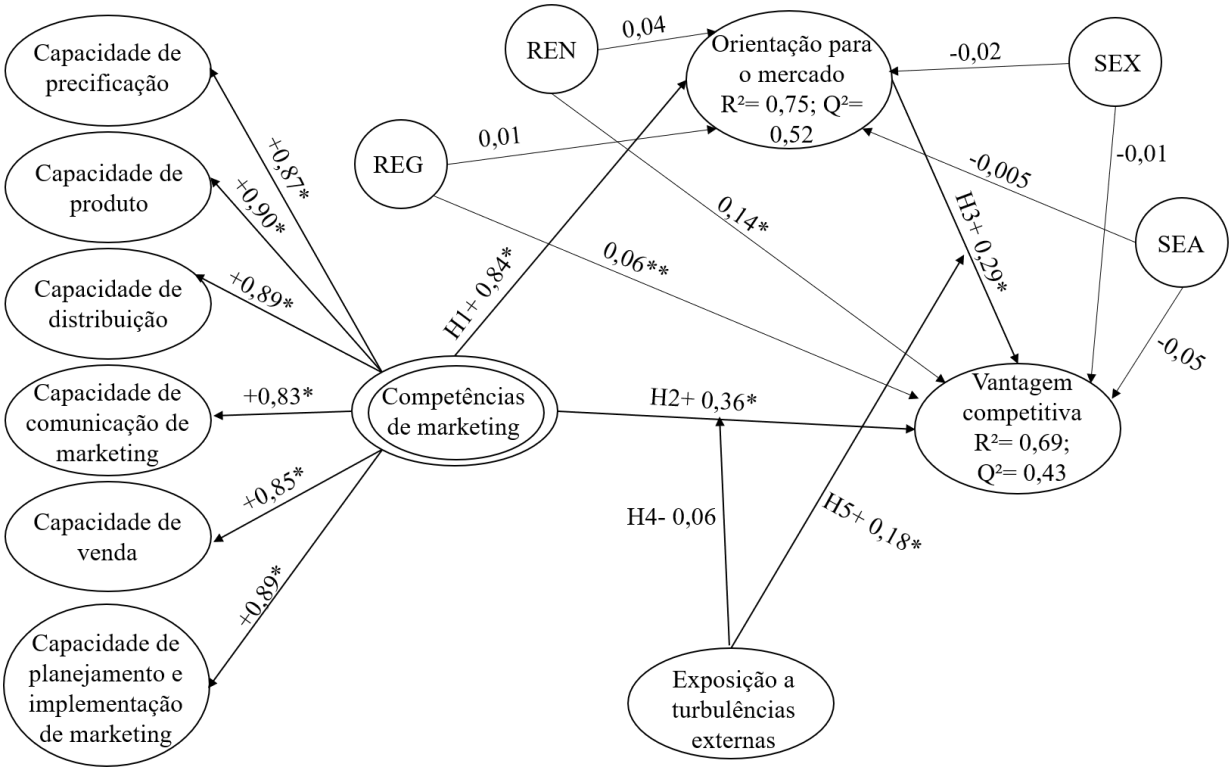

Figura 2: Diagrama dos Caminhos. Legenda: REN – Renda, REG – Unidade da federação onde a empresa está localizada, SEX – Sexo, SEA – Setor de atuação da empresa.
R^2 – Coeficiente de determinação. Q^2 – Relevância preditiva. * p<0,01, ** p<0,05.
Nota[1]: As hipóteses H4 e H5 investigaram moderação.
Nota[2]: O construto Competências de Marketing está representado como construto de segunda ordem.
Fonte: Dados da Pesquisa.

O primeiro procedimento realizado para análise do modelo foi testar o relacionamento entre as variáveis de controle com os construtos endógenos (orientação para o mercado e vantagem competitiva). Este procedimento é adotado para, no modelo final, isolar o efeito das relações hipotetizadas. O resultado mostrou que renda, unidade da federação onde a empresa está localizada, setor de atuação da empresa e sexo foram significativas para influenciar os dois construtos endógenos. As demais variáveis de controle utilizadas no estudo não apresentaram significância para influenciar os construtos endógenos e, portanto, foram excluídas das análises posteriores (cargo do respondente, idade, escolaridade, estado civil, tempo de trabalho na empresa, faturamento da empresa, número de funcionários da empresa e tipo de empresa).

O segundo procedimento foi realizar o teste de hipóteses sem controles. Durante esse procedimento, verificou-se que a moderação proposta do construto exposição a turbulências externas sobre a relação entre competências de marketing e vantagem competitiva (representada pela H4), não foi significativa para moderar essa relação. As demais hipóteses H1, H2, H3 e H5 foram significativas e, portanto, suportadas.

No terceiro procedimento, foi realizado o teste de hipóteses considerando as variáveis de controle que foram significativas no primeiro passo (renda, unidade da federação onde a empresa está localizada, setor de atuação da empresa e sexo). Identificou-se que no teste com as variáveis de controle as variáveis setor de atuação da empresa e sexo não apresentaram relação significativa com os construtos endógenos (orientação para o mercado e vantagem competitiva) com os quais haviam se relacionado no primeiro procedimento. Verificou-se ainda que apenas as variáveis renda e unidade da federação onde a empresa está localizada apresentaram resultado significativo apenas com um construto endógeno, vantagem competitiva, não sendo significativas as relações com a orientação para o mercado. Os resultados com e sem variáveis de controle são apresentados na Tabela 4.

TABELA 4 – RESULTADOS COM E SEM CONTROLES

Hipóteses - Efeitos Diretos e Moderação		**Resultados s/ controles**		**Resultados com controles**			
		Γ (efeito)	**p-valor**	**Γ (efeito)**	**p-valor**	**f²**	**q²**
H1	CMK -> OME	0,87	0,00	0,84	0,00	0,84	0,10
H2	CMK -> VCS	0,45	0,00	0,37	0,00	0,37	0,06
H3	OME -> VCS	0,33	0,00	0,30	0,00	0,30	0,03
H4	ETE X CMK -> VCS	-0,05	0,34	-0,06	0,23	-0,06	
H5	ETE X OME -> VCS	0,19	0,02	0,19	0,01	0,18	
Construto de Segunda Ordem		**Resultado s/ controles**		**Resultado com controles**			
		Γ (efeito)	**p-valor**	**Γ (efeito)**	**p-valor**		
CMK -> DIS		0,90	0,00	0,90	0,00		

CMK -> MKT	0,84	0,00	0,84	0,00
CMK -> PMK	0,89	0,00	0,89	0,00
CMK -> PRE	0,88	0,00	0,88	0,00
CMK -> PRO	0,91	0,00	0,91	0,00
CMK -> VEN	0,86	0,00	0,86	0,00

Efeitos Indiretos	**Resultado s/ controles**		**Resultado com controles**	
	Γ (efeito)	**p-valor**	**Γ (efeito)**	**p-valor**
CMK -> OME -> VCS	0,29	0,00	0,25	0,00

Variáveis de Controle	**Resultado com controles**	
	Γ (efeito)	**p-valor**
REG -> OME	0,01	0,45
REG -> VCS	0,06	0,04
REN -> OME	0,04	0,14
REN -> VCS	0,15	0,00
SEA -> OME	-0,01	0,82
SEA -> VCS	-0,05	0,11
SEX -> OME	-0,02	0,27
SEX -> VCS	-0,02	0,34

Fonte: Dados da pesquisa. Legenda: f²– Tamanho do efeito, q² – Tamanho do efeito preditivo. CMK – Competências de Marketing, OME – Orientação para o mercado, VCS – Vantagem competitiva, ETE – Exposição a turbulências externas, DIS – Capacidade de distribuição, MKT – Capacidade de comunicação de marketing, PMK – Capacidade de planejamento e implementação de marketing, PRE – Capacidade de precificação, PRO – Capacidade de produto, VEN – Capacidade de venda, REN – Renda, REG – Unidade da federação onde a empresa está localizada, SEX – Sexo, SEA – Setor de atuação da empresa.

Os resultados apresentados na Tabela 4 mostram que as hipóteses H1(Γ=0,84; f²=0,84; q²=0,10; p-valor < 0,01), H2(Γ= 0,37; f² = 0,37; q²=0,06; p-valor < 0,01) e H3(Γ=0,30; f²=0,30; q²=0,03; p-valor < 0,01) foram suportadas a 1% de significância e a hipótese H5 (Γ=0,19; p-valor < 0,05) a 5% de significância. A hipótese H4 (Γ= -0,05; p-valor > 0,05), que sugeriu que a exposição a turbulências externas modera a influência das competências de marketing sobre a vantagem competitiva, de modo que as turbulências externas aumentam o efeito das competências de marketing nas vantagens competitivas, não foi suportada em nenhum dos modelos testados.

Conforme observa-se na Tabela 4, as relações entre o construto de segunda ordem competências de marketing e suas dimensões também foram testadas e foram

todas significativas a 1%. Também o construto de segunda ordem foi validado e apresentou valores dentro do recomendado (AVE=0,68, alfa de Cronbach=0,98, confiabilidade composta=0,98, correlação de Spearman=0,98, HTMT CMKxETE= 0,45, HTMT CMKxOME=0,82, HTMT CMKxVCS=0,78). Após, verificou-se que o efeito indireto CMK -> OME -> VCS (competências de marketing, orientação para o mercado e vantagem competitiva) foi estatisticamente significativo (Γ= 0,29; p-valor < 0,01).

Sobre as relações existentes entre as variáveis de controle e os construtos, observou-se significância entre unidade da federação onde a empresa está localizada e vantagem competitiva e entre renda e vantagem competitiva, nas quais ambas apresentam p-valor < 0,05. As demais variáveis de controle não apresentaram significância em relação a nenhum dos construtos endógenos, conforme observa-se na Tabela 4.

A análise do fator de inflação da variância (VIF) foi utilizado para avaliar a colinearidade dos indicadores. Segundo Hair *et al.* (2019), o VIF deve ser utilizado para identificar problemas de colinearidade no modelo, sendo ideal que seus resultados sejam inferiores a 5. Na presente pesquisa, os indicadores dos construtos obtiveram VIF com valores variando entre 1,3 a 3,8, demonstrando não haver problemas de colinearidade.

Para verificar a qualidade do ajustamento do modelo, foram analisados o R^2 (coeficiente de determinação) e o Q^2 (relevância preditiva). Segundo Hair *et al.* (2019), valores de Q^2 superiores a 0, 0,25 e 0,5 representam relevância preditiva pequena, média e grande do modelo e são considerados válidos. Para o coeficiente de determinação (R^2), valores de 0,25 são considerados fracos, 0,50 são moderados e 0,75 são substanciais (Hair *et al.*, 2019). Observa-se nos resultados que o construto de orientação para o mercado apresentou R^2= 0,75, podendo ser classificado como

substancial, e Q^2= 0,52, representando grande relevância preditiva. Também se observa que o construto vantagem competitiva apresenta R^2= 0,69, classificado de moderado a substancial, e Q^2= 0,43, representando relevância preditiva de média para alta. Tais resultados indicam que o modelo está bem ajustado.

5.3. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

De acordo com as análises do modelo estrutural proposto nesta pesquisa, verificou-se que, quanto melhores as competências de marketing de PMEs que fornecem a grandes empresas, melhores poderão ser suas vantagens competitivas. Verificou-se ainda que quanto mais orientadas para o mercado forem as PMEs que fornecem para grandes empresas, possivelmente mais vantagens competitivas elas obterão.

Observa-se ainda que a exposição a turbulências externas modera a influência da orientação para o mercado sobre a vantagem competitiva, de modo que as turbulências externas aumentam o efeito da orientação para o mercado nas vantagens competitivas. Ainda, quanto melhor desenvolvidas forem as competências de marketing das PMEs, provavelmente maior será sua orientação para o mercado e, por consequência, mais vantagem competitiva possivelmente lhe será proporcionada.

Analisando especificamente cada hipótese, a primeira hipótese (H1), que sugeriu a influência positiva das competências de marketing na orientação para o mercado foi suportada (Γ=0,84; f^2=0,84; q^2=0,10; p-valor<0,01). Este resultado corrobora com os achados de Vorhies e Harker (2000), Reijonen e Komppula (2010) e Merriless, Rundle-Thiele e Lye (2011), que sugeriram que PMEs precisam alavancar seus processos por meio do aprimoramento das suas competências de marketing de forma que possam atuar de maneira mais orientada para o mercado.

Dessa maneira, identifica-se que as competências de marketing tendem a ser pré-requisitos, com forte influência, na orientação para o mercado de PMEs fornecedoras de grandes empresas. Em síntese, os resultados indicam que competências de marketing melhor desenvolvidas tendem a ser um fator chave para que PMEs atuem de maneira mais orientada para o mercado, atendendo às demandas de seus clientes, incluindo grandes empresas.

A hipótese H2, que analisou o efeito positivo das competências de marketing sobre a vantagem competitiva, apresentou efeito positivo e significativo (Γ=0,37; f^2=0,37; q^2=0,06; p-valor<0,01), e, portanto, foi suportada. Pelo resultado obtido, entende-se que quanto melhores as competências de marketing de PMEs que fornecem a grandes empresas, provavelmente melhores serão suas vantagens competitivas.

Esta mesma constatação vai ao encontro do que defendem Day (1994), Morgan *et al.* (2012) e Davcik e Sharma (2016), que destacam que as competências de marketing são fatores impulsionadores relevantes para a estratégia de negócios no intuito de obtenção de vantagem competitiva sobre a concorrência. Dessa forma, empresas com competências de marketing bem desenvolvidas podem gerar mais valor aos clientes, alcançando vantagem competitiva e, em consequência, bom desempenho financeiro.

A hipótese H3 também apresentou um efeito positivo e significativo (Γ=0,30; f^2=0,30; q^2=0,03; p-valor<0,01), sendo, assim, suportada. A hipótese H3 sugeriu que quanto mais orientadas para o mercado forem as PMEs que fornecem para grandes empresas, mais vantagens competitivas elas obterão. Tal constatação também foi feita por Narver e Slater (1990), Kirca *et al*., (2005) e Kumar *et al.* (2011), ao verificarem que o desenvolvimento e a melhoria da orientação para o mercado de uma empresa

podem resultar na obtenção de vantagem competitiva. Aqui demonstra-se que isso também se aplica às PMEs. Desse modo, é possível considerar que a orientação para o mercado pode incentivar um foco nos clientes da empresa, de forma que isso tende a gerar vantagem competitiva, inclusive em PMEs fornecedoras de grandes empresas.

Em relação às hipóteses de moderação, na H4 (Γ=-0,06; p-valor>0,05) inferiu-se que a exposição a turbulências externas modera a influência das competências de marketing sobre a vantagem competitiva, de modo que as turbulências externas aumentam o efeito das competências de marketing nas vantagens competitivas. O efeito moderador proposto pela hipótese não foi significativo e, portanto, a hipótese foi rejeitada. Diante disso, o efeito das turbulências externas parece não interferir na relação que diz que as competências de marketing tendem a gerar vantagem competitiva. Este resultado aproxima-se aos achados de Dreyer e Gronhaug (2004), Lin *et al*., (2015) e Davick e Sharma (2016), quando os autores afirmam que as competências de marketing podem ser um dos principais motivos de PMEs, incluindo as fornecedoras de grandes empresas, alcançarem vantagens competitivas. O estudo aqui realizado mostrou que isso independe do ambiente externo, seja ele turbulento ou estável.

Diferentemente da H4, a hipótese moderadora H5 (Γ=-0,19; p-valor<0,05) investigou se a exposição a turbulências externas modera a influência da orientação para o mercado sobre a vantagem competitiva, de modo que as turbulências externas aumentam o efeito da orientação para o mercado nas vantagens competitivas. Esta moderação foi significativa e, portanto, suportada. O resultado obtido aproxima-se dos resultados de Slater e Narver (1990), Slater e Narver (1994), Grinstein (2008), Bocconcelli *et al.* (2016) e Ebrahimi e Mirbargkar (2017), que evidenciaram que as

PMEs que possuem orientação para o mercado conseguem compreender melhor as necessidades dos clientes, apresentando soluções rápidas para a mudança das necessidades deles, especialmente em mercados turbulentos. Em suma, a exposição a turbulências externas favorece PMEs orientadas para o mercado, inclusive as fornecedoras de grandes empresas, pois podem ampliar o efeito da orientação para o mercado na vantagem competitiva destas empresas.

Com base nos resultados apresentados, infere-se que as competências de marketing e suas relações com a orientação para o mercado e com a vantagem competitiva possuem um papel significativo para o desempenho das PMEs fornecedoras de grandes empresas. Quando melhor desenvolvidas, as competências de marketing tendem a ser fator chave para que PMEs fornecedoras desenvolvam melhor sua orientação para o mercado e obtenham mais vantagens competitivas perante seus concorrentes, mesmo expostas a turbulências externas. Dessa forma, proprietários/gestores de PMEs poderão alcançar vantagem competitiva encorajando uma forte orientação para o mercado por meio das competências de marketing, consideradas fatores chave na rentabilidade e crescimento a longo prazo das PMEs (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2009), inclusive as fornecedoras de grandes empresas.

Capítulo 6

6. CONCLUSÃO

O objetivo deste estudo foi verificar o efeito das competências de marketing sobre a orientação para o mercado e a vantagem competitiva de empresas PMEs fornecedoras de grandes empresas. Adicionalmente, analisou-se o papel moderador da exposição a turbulências externas nas relações existentes entre as competências de marketing e vantagem competitiva e entre as competências de marketing e orientação para o mercado das pequenas e médias empresas fornecedoras de grandes empresas. Os resultados apontaram que as competências de marketing tendem a apresentar um papel significativo na orientação para o mercado e na percepção de vantagem competitiva de PMEs fornecedoras de grandes empresas. Isso permite concluir que, segundo os gestores, quando melhor desenvolvidas, as competências de marketing tendem a ser fator chave para que tais PMEs desenvolvam melhor sua orientação para o mercado e obtenham mais vantagens competitivas perante seus concorrentes, independente se estiverem inseridas em um ambiente turbulento ou estável.

Adicionalmente, verificou-se que a exposição a turbulências externas pode moderar a influência da orientação para o mercado sobre a vantagem competitiva. Verificou-se que, na visão dos gestores, as turbulências externas tendem a favorecer as PMEs fornecedoras de grandes empresas que são mais orientadas para o mercado, ao propiciarem vantagens competitivas frente a seus concorrentes. Conclui-se que o desenvolvimento da orientação para o mercado amplia a capacidade deste tipo de PME de competir em ambientes instáveis e turbulentos. Isto é, não basta

possuir competências de marketing, é preciso orientar a PME para o mercado, quando este se apresenta instável.

Esta pesquisa contribuiu teoricamente ao destacar as competências de marketing como fator chave para a obtenção de vantagem competitiva, avançando os achados nessa área e contribuindo com Day (1994), Morgan *et al.* (2012) e Davick e Sharma (2016). Além disso, desenvolveu-se e testou-se um modelo que inseriu nesta relação a exposição a turbulências externas com papel moderador. A exposição a turbulências externas e seu papel moderador tem sido amplamente estudado desde Kohli e Jaworski (1990), que destacaram que é relevante estudar o seu efeito moderador na relação entre a gestão e o desempenho de empresas de todo tipo, inclusive as PMEs que fornecem para grandes empresas. Diante disso, os resultados desta pesquisa sugerem que, com o auxílio das competências de marketing, as PMEs fornecedoras de grandes empresas que possuem melhor orientação para o mercado poderão minimizar o impacto do ambiente turbulento, atendendo às necessidades dos seus clientes, criando vantagem competitiva e influenciando diretamente o desempenho dos negócios (como sugerido para outros tipos de empresas em Dreyer & Gronhaug, 2004; Bocconcelli *et al*. 2016; Ebrahimi & Mirbargkar, 2017), sendo esta a principal novidade deste estudo.

Também contribuiu teoricamente ao investigar PMEs que fornecem para grandes empresas, algo incomum na literatura científica. Dessa forma, a pesquisa evidencia a importância das competências de marketing para a sobrevivência deste tipo de PME, indicando sua importância para a orientação para o mercado e para a vantagem competitiva dessas organizações, especialmente em meio a turbulências externas, algo cada vez mais comum na atualidade.

PMEs fornecedoras de grandes empresas muitas vezes possuem poucos clientes, colocando sua sobrevivência no mercado em risco. Diante disso, desenvolver competências de marketing adequadas, principalmente devido à restrição e deficiência de recursos disponíveis deste tipo de PME, mostra-se relevante para o desempenho e sobrevivência das mesmas. Em suma, as competências de marketing podem auxiliar PMEs fornecedoras de grandes empresas a alcançarem e manterem vantagens competitivas por meio do desenvolvimento das competências de marketing, auxiliando-as a conquistar mais clientes e minimizando seu risco, ao ampliar sua abrangência no mercado e atendendo melhor os clientes já conquistados. Portanto, como contribuição prática, os resultados desta pesquisa poderão auxiliar proprietários/gestores de PMEs a alcançarem vantagens competitivas, ao encorajar uma forte orientação para o mercado por meio do desenvolvimento de novas estratégias baseadas em competências de marketing. Dessa forma, proprietários/gestores poderão centralizar esforços não somente no engajamento de práticas e processos inovadores, mas também no uso das competências de marketing para alcançar e sustentar vantagens competitivas, permitindo que as PMEs apresentem um desempenho de mercado e financeiro superior às demais empresas.

Algumas limitações foram admitidas neste estudo. Por se tratar de uma pesquisa com a utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade, não é possível a generalização dos resultados. Diante disso, recomenda-se que este estudo seja reproduzido com uma amostragem probabilística, alcançando um número maior de gestores de PMEs fornecedoras de grandes empresas. Porém, destaca-se que, apesar dessa limitação, os resultados alcançados aqui trazem evidências que podem ser confirmadas em pesquisas futuras. Ainda é importante destacar o corte transversal dos dados coletados, que registraram as percepções dos respondentes

em um dado momento do tempo. Neste caso, recomenda-se acompanhar as PMEs ao longo do tempo, ao realizar pesquisas longitudinais, para observar a evolução das percepções dos gestores e o impacto das competências de marketing nas PMEs conforme a realidade de variados ambientes de negócios.

Outra limitação faz referência ao modelo utilizado na pesquisa, que avaliou apenas o efeito das competências de marketing sobre a orientação para o mercado e vantagem competitiva com a inclusão do papel moderador da exposição a turbulências externas nas relações existentes entre as competências de marketing e vantagem competitiva e entre as competências de marketing e orientação para o mercado das pequenas e médias empresas. Recomenda-se que se desenvolvam estudos com modelos que identifiquem os efeitos das competências de marketing em outros fatores ligados às PMEs fornecedoras de grandes empresas, como alcance de mercados externos, orientação para a marca e para o valor, entre outros, contribuindo assim com a compreensão dessa temática.

Para pesquisas futuras, sugere-se a realização de estudos que busquem identificar as barreiras internas que as PMEs fornecedoras de grandes empresas enfrentam para utilizarem as competências de marketing como fator chave para a sobrevivência da empresa. Além disso, pode-se investigar características dos gestores das PMEs, para verificar diferenças na utilização das competências de marketing conforme as faixas etárias de gestores, bem como seus níveis de escolaridade e outras características do indivíduo e da empresa. Propõe-se também que futuros estudos possam incluir novos componentes no modelo, para ampliar a discussão sobre as competências de marketing em PMEs fornecedoras de grandes empresas, como inovação e mercado externo. Em suma, o estudo das competências de marketing se mostra um amplo campo de investigação, que pode produzir

relevantes contribuições, tanto para a literatura quanto para as empresas e seus gestores.

REFERÊNCIAS

Ahmedova, S. (2015). Factors for increasing the competitiveness of small and medium sized enterprises (SMEs) in Bulgaria. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *195,* 1104-1112.

Akdeniz, M.B., Gonzalez-Padron, T., & Calantone, R.J. (2010). An integrated marketing capability benchmarking approach to dealer performance through parametric and nonparametric analyses. *Industrial Marketing Management*, *39(1)*, 150-160.

Atanassova, I., & Clark, L. (2015). Social media practices in SME marketing activities: A theoretical framework and research agenda. *Journal of Customer Behaviour, 14 (2)*, 163-183.

Blesa, A., & Ripollés, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, *25(6)*, 651-673.

Bocconcelli, R., Cioppi, M., Fortezza, F., Francioni, B., Pagano, A., Savelli, E., & Splendiani, S. (2016). SMEs and marketing: A systematic literature review. *International Journal of Management Reviews, 20(2),* 227-254.

Bocconcelli, R., Murmura, F., & Pagano, A. (2017). Interacting with large customers: Resource development in small b2b suppliers. *Industrial Marketing Management*, *70*, 101-112.

Bühler, A., Wallenburg, C., & Wieland, A. (2016). Accounting for external turbulence of logistics organizations via performance measurement systems. *Supply Chain Management: An International Journal*, *21(6)*, 694-708.

Cacciolatti, L., & Lee, S.H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, market strategy and organizational power. *Journal of Business Research*, *69(12),* 5597-5610.

Cant, M. (2012). Challenges faced by SME's in South Africa: Are marketing skills needed? *International Business & Economics Research Journal (IBER), 11(10),* 1107-1116.

Cezarino, L. O., & Campomar, M. C. (2006). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, *9*, 10-12.

Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research, 295(2),* 295-336.

Danneels, E., & Sethi, R. (2011). New product exploration under environmental turbulence. *Organization Science, 22(4),* 1026–1039.

Davcik, N. S., & Sharma, P. (2016). Marketing resources, performance, and competitive advantage: A review and future research directions. *Journal of Business Research, 69(12),* 5547-5552.

Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing, 58(4),* 37-52.

Dreyer, B., & Gronhaug, K. (2004). Uncertainty, flexibility, and sustained competitive advantage. *Journal of Business Research, 57(5),* 484-494.

Durans, A., & Macedo, C.J. (2018). Influenciadores da satisfação com a atuação de programas de desenvolvimento de fornecedores. *Anais do Encontro Nacional da Associação Nacional de Programas de Pós-Graduação em Administração*, Curitiba, PR, Brasil, 42.

Ebrahimi, P., & Mirbargkar, S. M. (2017). Green entrepreneurship and green innovation for SME development in market turbulence. *Eurasian Business Review, 7(2),* 203-228.

Eisend, M., Evanschitzky, H., & Calantone, R. (2016). The relative advantage of marketing over technological capabilities in influencing new product performance: The moderating role of country institutions. *Journal of International Marketing, 24(1)*, 41–56.

Fahy, J., Hooley, G., Cox, T., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2000). The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. *Journal of International Business Studies*, *31(1),* 63–81.

Higgins, D., Trehan, K., McGowan, P., & Fillis, I. (2015). Biographical research as a methodology for understanding entrepreneurial marketing. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *21(3),* 429-447.

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18(1),* 39-50.

Gilmore, A. (2011). Entrepreneurial and SME marketing. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, *13(2),* 137-145.

Gilmore, A., & Carson, D. (1996). Management competences for services marketing. *Journal of Services Marketing, 10(3),* 39-57.

Gilmore, A., Carson, D., & Grant, K. (2001). SME marketing in practice. *Marketing Intelligence & Planning, 19(1),* 6-11.

Gilmore, A., & Carson, D. (2000). SME marketing management competencies. *International Business Review, 9(3),* 363-382.

Golfetto, F., & Gibbert, M. (2006). Marketing competencies and the sources of customer value in business markets. *Industrial Marketing Management*, *35(8),* 904-912.

Grinstein, A. (2008). The relationships between market orientation and alternative strategic orientations: A meta-analysis. *European Journal of Marketing*, *42(1/2),* 115-134.

Guimarães, A. B. D. S., Carvalho, K. C., & Paixão, L. A. R. (2018). Micro, pequenas e médias empresas: conceitos e estatísticas.

Gulledge, T. (2002). B2B eMarketplaces and small-and medium-sized enterprises. *Computers in Industry*, *49(1),* 47-58.

Gummesson, E., & Polese, F. (2009). B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing*, *24(5/6),* 337-350.

Hair, J., Jr., Babin, B., Money, A. H., & Samouel, P. (2009). *Fundamentos de métodos de pesquisa em administração*. São Paulo: Bookman Companhia.

Hair, J., Jr., Risher, J., Sarstedt, M., & Ringle, C. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, *31(1),* 2-24.

Hair Jr, J. F., Howard, M. C., & Nitzl, C. (2020). Assessing measurement model quality in PLS-SEM using confirmatory composite analysis. *Journal of Business Research, 109*, 101-110.

Henderson, R., & Cockburn, I. (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research. *Strategic Management Journal*,*15,* 63-84.

Henseler, J., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *43(1),* 115-135.

Hogarth-Scott S., Watson K., & Wilson N. (1996). Do small businesses have to practice marketing to survive and grow? *Marketing Intelligence and Planning*, *14 (1),* 6–18.

Hussain, M., Ajmal, M.M., Khan, M., & Saber, H. (2015). Competitive priorities and knowledge management: An empirical investigation of manufacturing companies in UAE. *Journal of Manufacturing Technology Management*, *26(6),* 791–806.

Jaworski, B.J., & Kohli, A.K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, *57(3),* 53-70.

John, E., Bueno, G., Lyra, F., & Lenzi, F. (2016). Knowledge management, market orientation and innovation: A study at a technology park of Santa Catarina. *Brazilian Business Review*, *13(3),* 70-89.

Kanibir, H., Saydan, R., & Nart, S. (2014). Determining the antecedents of marketing competencies of SMEs for international market performance. *Procedia - Social and Behavioral Sciences, 150,* 12-23.

Kim, K.H., Jeon, B.J., Jung, H.S., Lu, W., & Jones, J., (2012). Effective employment brand equity through sustainable competitive advantage, marketing strategy, and corporate image*. Journal of Business Research, 64(11),* 1207-1211.

Kirca, A.H., Jayachandran, S., & Bearden, W.O. (2005). Market orientation: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, *69*, 24–41.

Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing research*, *30(4),* 467-477.

Kohli, A.K., & Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, *54(2),* 1-18.

Krasnikov A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research and development and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing, 72(4),* 1-11.

Kraus, S., Harms, R., & Fink, M. (2009). Entrepreneurial marketing: Moving beyond marketing in new ventures. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management, 11(1),* 9-34.

Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R., & Leone, R. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing? *Journal of Marketing*, *75*, 16-30.

Lin, W., Hsu, J., & Yeh, M. (2015). Developing the capability of marketing intelligence: A subjective dynamic capability study. *Benchmarking: An International Journal*, *22 (7),* 1341-1359.

Low, M., & MacMillan, I. (1988). Entrepreneurship: Past research and future challenges. *Journal of Management*, *14(2)*, 139-161.

Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American International new ventures. *Journal of Business Research*, *69(6),* 2040-2051.

Melaia, S., Abratt, R., & Bick, G. (2008). Competencies of marketing managers in South Africa. *Journal of Marketing Theory and Practice*, *16(3),* 233-246.

Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, *40(3),* 368-375.

Middleton, B., & Long, G. (1990). Marketing skills: Critical issues in marketing education and training. *Journal of Marketing Management, 5 (3),* 325–342.

Morgan, N, Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, *30(8),* 909-920.

Morgan, N., Katsikeas, C., & Vorhies, D. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy Marketing Science, 40(2),* 271–289.

Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, *54(4),* 20-35.

Nkwe, N. (2012). Role of SMES in Botswana. *American International Journal of Contemporary Research, 2(8),* 39-37.

Normanha, F. (2003). Marketing, propaganda e publicidade: Um estudo da confusão dos termos no Brasil. Aspectos terminológicos e conceituais. *Revista de Estudos Universitários*, *29(2),* 09-30.

O'Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, *43(1/2),* 46-61.

Paladino, A. (2007). Investigating the drivers of innovation and new product success: A comparison of strategic orientations. *Journal of Product Innovation Management, 24(6),* 534-553.

Ramarao, R. (2012). Competitiveness of India's micro and small enterprises through functional competencies: Role in nation's development. *Vikalpa*, *37(1),* 97-112.

Rauyruen, P., & Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, *60(1)*, 21-31.

Reijonen, H., & Komppula, R. (2010). The adoption of market orientation in SMEs: required capabilities and relation to success. *Journal of Strategic Marketing*, *18(1),* 19-37.

Ritter, T. (2006). Communicating firm competencies: Marketing as different levels of translation. *Industrial Marketing Management*, *35(8),* 1032-1036.

Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (2019). *Panorama Sebrae* (Relatório de Pesquisa/2019), São Paulo, SP, Núcleo de Inteligência Institucional da Unidade de Gestão Estratégica do Sebrae.

Severo, E.A., Guimarães, J.C.F., & Vasconcelos, C. R. M. de (2018). The influence of entrepreneurial, market, knowledge management orientations on cleaner production and the sustainable competitive advantage. *Journal of Cleaner Production*, *174,* 1653-1663.

Severo, E.A., Guimarães, J.C.F., & Dorion, E.C.H., (2017). Cleaner production and environmental management as sustainable product innovation antecedents: A survey in Brazilian industries. *Journal of Cleaner Production, 142,* 87-97.

Sipa, M., Gorze-Mitka, I., & Skibinski, A. (2015). Determinants of competitiveness of small enterprises: Polish perspective. *Procedia Economics and Finance, 27,* 445-453.

Slater, S.F., & Narver, J.C. (1994). Market orientation, customer value and superior performance. *Business Horizons*, *37(2),* 22-28.

Sok, P., O'Cass, A., & Sok, K. (2013). Achieving superior SME performance: Overarching role of marketing, innovation, and learning capabilities. *Australian Marketing Journal, 21,* 161-167.

Sousa, Q.T. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, *32(1)*, 78-102.

Vargas, D.M., & Rangel, R.G.T. (2007). Development of internal resources and capabilities as sources of differentiation of SME under increased global competition: A field study in Mexico. *Technological Forecasting and Social Change, 74(1),* 909.

Vorhies, D. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3-23.

Vorhies, D., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: An empirical investigation. *Australian Journal of Management*, *25(2),* 145−171.

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, *11(1),* 15-35.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, *5(2),* 171-180.

Whalen, P., & Akaka, M. (2015). A dynamic market conceptualization for entrepreneurial marketing: The co-creation of opportunities. *Journal of Strategic Marketing*, *24(1),* 61-75.

Zhou, K.Z., Brown, J.R., & Dev, C.S. (2009). Market orientation, competitive advantage, and performance: A demand-based perspective. *Journal of Business Research*, *62(11),* 1063-1070.

Zhou, L., Wu, A., & Barnes, B. (2012). The effects of early internationalization on performance outcomes in young international ventures: The mediating role of marketing capabilities. *Journal of International Marketing*, *20(4),* 25–45.

Zou, P., Wang, Q., Xie, J., & Zhou, C. (2019). Does doing good lead to doing better in emerging markets? Stock market responses to the SRI index announcements in Brazil, China, and South Africa. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 1-21. DOI: https://doi.org/10.1007/s11747-019-00651-z

APÊNDICE A - QUADRO DE CONSTRUTOS

CONSTRUTO – COMPETÊNCIAS DE MARKETING			
DIMENSÃO	INDICADOR	CÓD.	REFERÊNCIA
Capacidade de precificação (PRE)	A empresa a que pertenço utiliza técnicas e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado.	PRE1	Morgan, Vorhies e Manson (2009)
	A empresa a que pertenço conhece as táticas de preços dos concorrentes.	PRE2	
	A empresa a que pertenço realiza um trabalho eficaz na precificação dos seus produtos/serviços.	PRE3	
	A empresa a que pertenço acompanha os preços (e suas alterações) dos concorrentes.	PRE4	
Capacidade do produto (PRO)	A empresa a que pertenço consegue desenvolver novos produtos ou serviços.	PRO1	Morgan, Vorhies e Manson (2009)
	A empresa a que pertenço desenvolve novos produtos ou serviços para explorar o investimento que faz em pesquisa e desenvolvimento.	PRO2	
	A empresa a que pertenço consegue lançar com sucesso novos produtos ou serviços no mercado.	PRO3	
	A empresa a que pertenço garante que seus novos produtos ou serviços atendam às necessidades dos seus clientes.	PRO4	
Capacidade de distribuição (DIS)	A empresa a que pertenço possui um forte relacionamento com seus parceiros de negócio.	DIS1	

	A empresa a que pertenço consegue atrair e reter os melhores parceiros de negócio.	DIS2	Morgan, Vorhies e Manson (2009)
	A empresa a que pertenço consegue agregar valor aos negócios dos seus parceiros.	DIS3	
	A empresa a que pertenço consegue fornecer um excelente suporte aos seus parceiros de negócio.	DIS4	
Capacidade de comunicação de marketing (MKT)	A empresa a que pertenço consegue desenvolver e executar programas de publicidade e propaganda.	MKT1	Morgan, Vorhies e Manson (2009)
	A empresa a que pertenço gerencia suas habilidades criativas para publicidade e propaganda.	MKT2	
	A empresa a que pertenço possui habilidades de relações públicas.	MKT3	
	A empresa a que pertenço possui competências e processos de gerenciamento de imagem da sua marca.	MKT4	
Capacidade de venda (VEN)	Nossa empresa fornece aos seus vendedores o treinamento necessário para serem eficazes.	VEN1	Morgan, Vorhies e Manson (2009)
	Nossa empresa possui planejamento, gerenciamento e sistemas de controle de vendas.	VEN2	
	Nossa empresa possui uma equipe de vendas habilidosa.	VEN3	
	Nossa empresa realiza adequadamente o gerenciamento de suas vendas.	VEN4	
	Nossa empresa fornece o suporte necessário para sua equipe de vendas.	VEN5	
Capacidade de planejamento de marketing (PMK)	Nossa empresa possui habilidades para realizar planejamento de marketing.	PMK1	Morgan, Vorhies e Manson (2009)
	Nossa empresa possui a capacidade de segmentar efetivamente o seu mercado alvo.	PMK2	
	Nossa empresa desenvolve estratégias de marketing criativas.	PMK3	
	Nossa empresa conhece todo o processo de planejamento de marketing.	PMK4	
Capacidade de implementação de marketing (IMK)	Nossa empresa aloca os recursos de marketing de forma eficaz.	IMK1	Morgan, Vorhies e Manson (2009)
	Nossa empresa consegue organizar as estratégias de marketing para colocá-las em ação.	IMK2	
	Nossa empresa consegue executar estratégias de marketing rapidamente.	IMK3	
CONSTRUTO – EXPOSIÇÃO A TURBULÊNCIAS EXTERNAS			
CONSTRUTO	INDICADOR	CÓD.	REFERÊNCIA
Exposição a turbulências externas (ETE)	Nossa empresa está situada em um mercado caracterizado por flutuações contínuas (por exemplo, os preços de matérias-primas são alterados constantemente).	ETE1	Bühler, Wallenburg e Wieland (2016)
	As demandas dos clientes da nossa empresa estão sujeitas a flutuações muito altas (por exemplo, a demanda pode alterar constantemente).	ETE2	
	O serviço prestado pelos fornecedores da nossa empresa está sujeito a flutuações muito altas (por exemplo, os preços podem alterar constantemente).	ETE3	
CONSTRUTO – ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO			
CONSTRUTO	INDICADOR	CÓD.	REFERÊNCIA
Orientação para o mercado (OME)	Os objetivos de negócio da nossa empresa são direcionados principalmente pela satisfação do cliente.	OME1	Cacciolatti e Lee (2016)
	Existe um monitoramento constante do nível de comprometimento e orientação do mercado para atender às necessidades dos clientes da nossa empresa.	OME2	

	Nossa empresa publica abertamente informações sobre experiências bem-sucedidas e malsucedidas de clientes em todos os setores do nosso negócio.	OME3	
	A estratégia de vantagem competitiva da nossa empresa está baseada na compreensão das necessidades dos clientes.	OME4	
	Nossa empresa mede a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente.	OME5	
	Nossa empresa adota medidas rotineiras/regulares para melhorar nosso atendimento ao cliente.	OME6	
	Nossa empresa é mais focada no cliente do que seus concorrentes.	OME7	
	Nossa empresa existe principalmente para atender os clientes.	OME8	
CONSTRUTO – VANTAGEM COMPETITIVA SUSTENTADA			
CONSTRUTO	INDICADOR	CÓD.	REFERÊNCIA
Vantagem competitiva sustentada (VCS)	A empresa a que pertenço possui vantagens competitivas para entrar em um novo mercado.	VCS1	Weerawardena (2003)
	A empresa a que pertenço possui vantagens competitivas para aumentar sua participação de mercado.	VCS2	
	A empresa a que pertenço possui vantagens competitivas para aumentar a satisfação de seus clientes.	VCS3	
	A empresa a que pertenço possui um retorno sobre os investimentos (ROI) elevado em consequência das vantagens competitivas que possui.	VCS4	
	Nossa empresa possui vantagens competitivas pois possui um lucro bruto maior diante a média do setor em que opera.	VCS5	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as inovações dos nossos produtos.	VCS6	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as inovações dos nossos processos.	VCS7	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossas inovações gerenciais.	VCS8	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossas inovações de marketing.	VCS9	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossa facilidade em aprender com as mudanças do mercado.	VCS10	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar a capacidade que a nossa empresa possui em aprender por meio das nossas atividades internas.	VCS11	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar a capacidade da nossa empresa em adquirir conhecimento e tecnologia por meio de nossa rede de contatos externos.	VCS12	
	Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as capacidades de marketing da nossa empresa.	VCS13	

Fonte: Adaptado das escalas validadas de Morgan, Vorhies e Manson, (2009), Bühler, Wallenburg e Wieland (2016), Cacciolatti e Lee (2016) e Weerawardena (2011).

APÊNDICE B - QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

Apresentação:

Olá!
Sou estudante do Mestrado em Contabilidade e Administração, da Fucape Business School e peço sua colaboração para responder este questionário. Esta é uma pesquisa científica que tem como objetivo verificar a opinião de Gestores de Micro, Pequenas e Médias Empresas que são fornecedoras para grandes empresas sobre a empresa em que atua.

Registramos que não existe resposta certa ou errada, as sentenças a seguir analisarão apenas o seu grau de concordância ou discordância com as afirmações apresentadas e os dados que serão coletados são anônimos e confidenciais.

Agradeço por sua disponibilidade e contribuição.
Muito obrigada!
Aluna: Gabriela Pessoa de Oliveira Cisneiros.
Orientador: Prof. Dr. Emerson Wagner Mainardes.

1. Você é gestor na empresa em que atua?
   ( ) Sim ( ) Não
2. Você pertence a uma micro, pequena ou média empresa que fornece/presta serviços para alguma grande empresa?
   ( ) Sim ( ) Não

INSTRUÇÃO: Agora, gostaríamos que informasse sua opinião para as afirmações a seguir marcando uma nota de 1 a 7, onde 1 é “discordo totalmente” e 7 é “concordo totalmente”.

3. A empresa a que pertenço utiliza técnicas e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado.
4. A empresa a que pertenço conhece as táticas de preços dos concorrentes.
5. A empresa a que pertenço realiza um trabalho eficaz na precificação dos seus produtos/serviços.
6. A empresa a que pertenço acompanha os preços (e suas alterações) dos concorrentes.
7. A empresa a que pertenço consegue desenvolver novos produtos ou serviços.
8. A empresa a que pertenço desenvolve novos produtos ou serviços para explorar o investimento que faz em pesquisa e desenvolvimento.
9. A empresa a que pertenço consegue lançar com sucesso novos produtos ou serviços no mercado.
10. A empresa a que pertenço garante que seus novos produtos ou serviços atendam às necessidades dos seus clientes.
11. A empresa a que pertenço possui um forte relacionamento com seus parceiros de negócio.
12. A empresa a que pertenço consegue atrair e reter os melhores parceiros de negócio.
13. A empresa a que pertenço consegue agregar valor aos negócios dos seus parceiros.
14. A empresa a que pertenço consegue fornecer um excelente suporte aos seus parceiros de negócios.
15. A empresa a que pertenço consegue desenvolver e executar programas de publicidade e propaganda.
16. A empresa a que pertenço gerencia suas habilidades criativas para publicidade e propaganda.
17. A empresa a que pertenço possui habilidades de relações públicas.
18. A empresa a que pertenço possui competências e processos de gerenciamento de imagem da marca.
19. Nossa empresa fornece aos seus vendedores o treinamento necessário para serem eficazes.
20. Nossa empresa possui planejamento, gerenciamento e sistemas de controle de vendas.

21. Nossa empresa possui uma equipe de vendas habilidosa.
22. Nossa empresa realiza adequadamente o gerenciamento de suas vendas.
23. Nossa empresa fornece o suporte necessário para sua equipe de vendas.
24. Nossa empresa possui habilidades para realizar planejamento de marketing.
25. Nossa empresa possui a capacidade de segmentar efetivamente o seu mercado alvo.
26. Nossa empresa desenvolve estratégias de marketing criativas.
27. Nossa empresa conhece todo o processo de planejamento de marketing.
28. Nossa empresa aloca os recursos de marketing de forma eficaz.
29. Nossa empresa consegue organizar as estratégias de marketing para colocá-las em ação.
30. Nossa empresa consegue executar estratégias de marketing rapidamente.
31. Nossa empresa está situada em um mercado caracterizado por flutuações contínuas (por exemplo, os preços de matérias-primas são alterados constantemente).
32. As demandas dos clientes da nossa empresa estão sujeitas a flutuações muito altas (por exemplo, a demanda pode alterar constantemente).
33. O serviço prestado pelos fornecedores da nossa empresa está sujeito a flutuações muito altas (por exemplo, os preços podem alterar constantemente).
34. Os objetivos de negócio da nossa empresa são direcionados principalmente pela satisfação do cliente.
35. Existe um monitoramento constante do nível de comprometimento e orientação do mercado para atender às necessidades dos clientes da nossa empresa.
36. Nossa empresa publica abertamente informações sobre experiências bem-sucedidas e malsucedidas de clientes em todos os setores do nosso negócio.
37. A estratégia de vantagem competitiva da nossa empresa está baseada na compreensão das necessidades dos clientes.
38. Nossa empresa mede a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente.
39. Nossa empresa adota medidas rotineiras/regulares para melhorar nosso atendimento ao cliente.
40. Nossa empresa é mais focada no cliente do que seus concorrentes.
41. Nossa empresa existe principalmente para atender os clientes.
42. A empresa a que pertenço possui vantagens competitivas para entrar em um novo mercado.
43. A empresa a que pertenço possui vantagens competitivas para aumentar sua participação de mercado.
44. A empresa a que pertenço possui vantagens competitivas para aumentar a satisfação de seus clientes.
45. A empresa a que pertenço possui um retorno sobre os investimentos (ROI) elevado em consequência das vantagens competitivas que possui.
46. Nossa empresa possui vantagens competitivas pois possui um lucro bruto maior diante a média do setor em que opera.
47. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as inovações dos nossos produtos.
48. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as inovações dos nossos processos.
49. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossas inovações gerenciais.
50. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossas inovações de marketing.
51. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossa facilidade em aprender com as mudanças do mercado.
52. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar a capacidade que a nossa empresa possui em aprender por meio das nossas atividades internas.
53. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar a capacidade da nossa empresa em adquirir conhecimento e tecnologia por meio de nossa rede de contatos externos.
54. Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as capacidades de marketing da nossa empresa.

SEUS DADOS PESSOAIS E DA SUA EMPRESA:

55. Seu sexo

( ) Masculino

( ) Feminino

56. Sua idade
    ( ) Até 25 anos
    ( ) Entre 25 a 30 anos
    ( ) Entre 31 e 45 anos
    ( ) Entre 46 e 60 anos
    ( ) Acima de 60 anos
57. Sua escolaridade
    ( ) Fundamental
    ( ) Médio
    ( ) Técnico
    ( ) Graduação
    ( ) Pós-Graduação
    ( ) Outros
58. Seu estado civil
    ( ) Solteiro
    ( ) Casado
    ( ) Separado/ Divorciado
    ( ) União Estável
    ( )Viúvo
    ( ) Outros
59. Seu cargo/função
    ( ) Gestor
    ( ) Diretor
    ( ) Proprietário
    ( ) Outros
60. Sua renda
    ( ) Até 2 salários mínimos (R$ 998,00 a R$ 1.996,00)
    ( ) De 3 a 5 salários mínimos (R$ 2.994,00 a R$ 4.990,00)
    ( ) De 6 a 10 salários mínimos (R$ 4.990,01 a R$ 9.980,00
    ( ) De 11 a 20 salários mínimos (R$ 9.980,01 a R$ 19.960,00)
    ( ) Acima de 20 salários mínimos (acima de R$ 19.960,00)
61. Tempo de trabalho na empresa atual
    ( ) Até 01 ano

( ) De 01 a 03 anos

( ) De 04 a 06 anos

( ) Acima de 06 anos

62. Tipo de empresa

( ) Empresário Individual

( ) Empresa Individual de Responsabilidade Limitada

( ) Sociedade Limitada (LTDA)

( ) Sem fins lucrativos

( ) Outros

63. Setor de atuação da empresa

( ) Agronegócio

( ) Comércio e Serviços

( ) Educação

( ) Inovação e Tecnologia

( ) Indústria

( ) Turismo

( ) Outros

64. Faturamento anual da empresa

( ) Até R$360.000,00

( ) De R$360.000,01 a R$665.000,00

( ) De R$665.000,01 a R$990.000,00

( ) De R$990.001,00 a R$ 2. 000.000,00

( ) De R$ 2. 000.001,00 a R$3. 999.000,00

( ) Acima de R$4. 000.000,00

65. Quantidade de funcionários da empresa

( ) Até 10 funcionários

( ) 10 a 49 funcionários

( ) 50 a 99 funcionários

( ) 100 a 499 funcionários

( ) 500 ou mais funcionários

66. Unidade da federação onde a empresa está localizada

( ) AC

( ) AL

( ) AP

( ) AM

( ) BA

( ) CE

( ) DF

( ) ES

( ) GO

( ) MA

( ) MT

( ) MS

( ) MG

( ) PA

( ) PB

( ) PR

( ) PE

( ) PI

( ) RJ

( ) RN

( ) RS

( ) RO

( ) RR

( ) SC

( ) SP

( ) SE

( ) TO

( ) Exterior

Muito obrigada pela sua colaboração!

APÊNDICE C - CARACTERÍSTICAS DA AMOSTRA

VARIÁVEIS DE CONTROLE	ITENS	FREQ.	%
Seu sexo	Masculino	239	56.50%
	Feminino	184	43.50%
Sua idade	Até 25 anos	8	1.89%
	Entre 25 a 30 anos	122	28.84%
	Entre 31 e 45 anos	195	46.10%
	Entre 46 e 60 anos	96	22.70%
	Acima de 60 anos	2	0.47%
Sua escolaridade	Fundamental	0	0.00%
	Médio	50	11.82%
	Técnico	26	6.15%
	Graduação	132	31.21%
	Pós-Graduação	215	50.83%
	Outros	0	0.00%
Seu estado civil	Solteiro	149	35.22%
	Casado	179	42.32%
	Separado/ Divorciado	58	13.71%
	União Estável	20	4.73%
	Viúvo	0	0.00%
	Outros	17	4.02%
Seu cargo/função	Gestor	197	46.57%
	Diretor	82	19.39%
	Proprietário	44	10.40%
	Outros	100	23.64%
Sua renda	Até 2 salários mínimos (R$ 998,00 a R$ 1.996,00)	18	4.26%
	De 3 a 5 salários mínimos (R$ 2.994,00 a R$ 4.990,00)	117	27.66%
	De 6 a 10 salários mínimos (R$ 4.990,01 a R$ 9.980,00	160	37.83%
	De 11 a 20 salários mínimos (R$ 9.980,01 a R$ 19.960,00)	86	20.33%
	Acima de 20 salários mínimos (acima de R$ 19.960,00)	42	9.93%
Tempo de trabalho na empresa atual	Até 1 ano	2	0.47%
	De 1 a 3 anos	24	5.67%
	De 4 a 6 anos	79	18.68%
	Acima de 6 anos	318	75.18%
Tipo de empresa	Empresário Individual	31	7.33%
	Empresa Individual de Responsabilidade Limitada	24	5.67%
	Sociedade Limitada (LTDA)	220	52.01%
	Sem fins lucrativos	16	3.78%
	Outros	132	31.21%
Setor de atuação da empresa	Agronegócio	16	3.78%
	Comércio e Serviços	104	24.59%
	Educação	16	3.78%
	Inovação e Tecnologia	22	5.20%
	Indústria	227	53.66%
	Turismo	17	4.02%

	Outros	21	4.96%
Faturamento anual da empresa	Até R$360.000,00	15	3.55%
	De R$360.000,01 a R$665.000,00	47	11.11%
	De R$665.000,01 a R$990.000,00	49	11.58%
	De R$990.001,00 a R$ 2. 000.000,00	83	19.62%
	De R$ 2. 000.001,00 a R$3. 999.000,00	80	18.91%
	Acima de R$4. 000.000,00	149	35.22%
Quantidade de funcionários da empresa	Até 10 funcionários	120	28.37%
	10 a 49 funcionários	123	29.08%
	50 a 99 funcionários	81	19.15%
	100 a 499 funcionários	90	21.28%
	500 ou mais funcionários	9	2.13%
Unidade da federação onde a empresa está localizada	Sul	46	10.87%
	Sudeste	113	26.71%
	Nordeste	216	51.06%
	Centro oeste	26	6.15%
	Norte	17	4.02%
	Exterior	5	1.18%

Fonte: Dados da pesquisa (N = 423)