

Marketing, Inovação e Desempenho Organizacional em Pequenas e Médias Empresas

SIMONE DIDONET

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
sdidonet@yahoo.com.br

ANA MARIA MACHADO TOALDO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ (UFPR)
anatoaldo@hotmail.com

MARKETING, INOVAÇÃO E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL EM PEQUENAS E MÉDIAS EMPRESAS

1 INTRODUÇÃO

Ainda no início dos anos 1990, Day (1992) argumentou que uma maneira pela qual o marketing poderia fazer uma contribuição significativa para a teoria e a prática da estratégia seria pela articulação das capacidades de marketing. Kerin (1992) também ressaltou que uma nova agenda de pesquisa para o marketing deveria incluir e explorar as capacidades organizacionais relacionadas ao comportamento inovador das empresas.

Seguindo estas orientações, os estudos desenvolvidos nas últimas décadas têm reforçado as articulações entre capacidades de marketing, inovação e desempenho organizacional (Weerawardena, 2003; Lee & Hsieh, 2010; Ngo & O’Cass, 2012; Sulistyo, 2016; Sok, O’Cass, & Miles, 2016). De maneira geral, capacidades de marketing são entendidas como conjuntos inter-relacionados de rotinas, processos ou habilidades que são desenvolvidos pelas empresas em relação aos seus concorrentes, em atividades de marketing, como é o caso de precificação, canais de marketing, vendas, comunicação de marketing e planejamento de marketing (Sok et al., 2016). Capacidades de inovar, por sua vez, podem ser conceituadas como “rotinas organizacionais inter-relacionadas para desempenhar atividades de inovação relacionadas a produtos e serviços, processos de produção, gestão, mercado e marketing” (Ngo & O’Cass, 2012, p.865).

Apesar de esclarecerem diferentes aspectos sobre as capacidades de marketing e inovação, tais estudos negligenciam aspectos estratégicos da temática em contextos específicos de estudo como é o caso das pequenas e médias empresas (PMEs). Em geral, os estudos enfatizam aspectos da inovação em grandes empresas (Forsman, 2011) e a articulação entre diferentes capacidades de marketing e as capacidades de inovação como aspectos que podem favorecer o desempenho organizacional em PMEs é aspecto pouco compreendido. Exceção são estudos que exploram a ampla temática de marketing e inovação em SMEs e destacam a importância de ambos para o desempenho neste grupo de empresas (Rosenbuch, Brinckmann, & Bausch, 2011; O’Dwyer, Gilmore, & Carson, 2009).

Krasnikov e Jayachandran (2008) argumentam que a relação entre capacidades de marketing e desempenho pode variar dependendo do tamanho das empresas e da participação de mercado destas. Por exemplo, os referidos autores enfatizam que tal relação pode ser mais forte em grandes empresas, as quais apresentam rotinas e processos mais complexos que são mais difíceis de serem imitados pelos concorrentes (Krasnikov, & Jayachandran, 2008). No entanto, a relação entre capacidades de marketing e desempenho em PMEs é aspecto ainda pouco estudado (Vorhies, Orr, & Bush, 2011). PMEs apresentam grande flexibilidade, recursos limitados e são hábeis em tomar decisões rapidamente, facilitando, assim, a existência de ambientes mais criativos e inovadores em comparação com as grandes empresas (McCartan-Quinn, & Carson, 2003). Tais aspectos podem favorecer a articulação entre capacidades de marketing e de inovação neste grupo de empresas.

O’Dwyer et al. (2009, p.46) destacam que “muito do marketing é dirigido pela inovação em PMEs” e tem-se evidências que fatores como a idade da empresa e o contexto cultural afetam o impacto da inovação no desempenho destas empresas (Rosenbuch et al., 2011). Também, há evidências de que capacidades específicas de inovação, como é o caso das capacidades de inovação em produtos, articulam-se com capacidades de marketing e favorecem o desempenho em PMEs (Sok et al., 2016). No entanto, os resultados das relações entre outros grupos de capacidades, tanto de marketing quanto de inovação, e desempenho nestas empresas ainda são desconhecidos.

O presente estudo propõe aprofundar a discussão de alguns destes aspectos ao explorar as articulações entre capacidades específicas de marketing e de inovação em PMEs assumindo

que tais configurações podem favorecer o desempenho de tais empresas. Especificamente, busca-se verificar a influência das capacidades arquiteturais de marketing no desempenho de PMEs por meio da capacidade de vendas e da capacidade de inovar. Parte-se do pressuposto que, à medida em que as empresas desenvolvem suas capacidades de planejar e implementar as estratégias de marketing – dimensões que definem as capacidades arquiteturais de marketing (Morgan, 2012) -, estas favorecerão o desenvolvimento da capacidade de vendas - considerada uma das capacidades especializadas de marketing (Morgan, 2012). Da mesma forma, a ênfase nas capacidades arquiteturais de marketing permitirá o desenvolvimento da capacidade de inovar, representada pela capacidade de desenvolvimento de novos produtos e pela capacidade de desenvolvimento de mercado (Lew, & Sinkovics, 2013). Defende-se este argumento ao considerar evidências anteriores que atestam que a articulação entre recursos e capacidades de marketing e recursos e capacidades de inovação em produtos em PMEs favorece o desempenho destas empresas (Sok et al., 2016). Ngo e O’Cass (2012) também destacam o fato de que a interação de capacidades de marketing e de inovação parece ser importante para o desempenho organizacional e de mercado o que, supõe-se, aconteça indistintamente em grandes e pequenas empresas.

Este estudo contribui para o desenvolvimento da literatura sobre o tema ao estudar a influência das capacidades de formulação e implementação da estratégia de marketing – entendidas como capacidades arquiteturais - na capacidade de vendas e na capacidade de inovação e a influência destas no desempenho de PMEs. Especificamente, complementam-se os achados de estudos anteriores ao demonstrar o papel mediador da capacidade de vendas e da capacidade de inovar na relação entre capacidades arquiteturais de marketing e desempenho.

O presente está estruturado da seguinte maneira. Na próxima seção são expostos os desenvolvimentos teóricos sobre o tema em estudo e são apresentadas as hipóteses de pesquisa. Em seguida são apresentados a metodologia da pesquisa e os resultados do teste de hipóteses. Encerra-se o artigo com a discussão dos resultados e as conclusões e contribuições da pesquisa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES DE PESQUISA

As capacidades de marketing são entendidas como um mecanismo de desenvolvimento das relações com o mercado e são aspectos críticos para entender a estratégia de marketing da empresa (Vorhies, Morgan, & Autry, 2009). Dependendo de sua especificidade, as capacidades de marketing podem ser arquiteturais, cross-funcionais, dinâmicas ou especializadas (Morgan, 2012).

De acordo com Morgan (2012), as capacidades arquiteturais estão associadas aos processos envolvendo o planejamento estratégico de marketing e a implementação da estratégia de marketing. As capacidades dinâmicas envolvem a habilidade da empresa de aprender a partir do mercado e de usar este aprendizado para reconfigurar seus recursos e capacidades de forma a refletir o ambiente dinâmico do mercado (Morgan, 2012). As capacidades cross-funcionais estão associadas à combinação de diferentes inputs advindos de outras capacidades especializadas da organização (Morgan, 2012). As capacidades especializadas se referem às atividades do mix de marketing, ou seja, as atividades relacionadas a produto, preço, comunicação, distribuição, vendas, bem como as atividades de pesquisa de marketing (Morgan, 2012; Vorhies, Harker, & Rao, 1999). Dentre as capacidades de marketing, o presente estudo centra-se nas capacidades arquiteturais de marketing e na capacidade de venda e nas relações destas com as capacidades de inovação e com o desempenho.

As capacidades arquiteturais de marketing dizem respeito aos processos utilizados para selecionar, integrar e orquestrar múltiplas capacidades especializadas e interfuncionais, bem como seus recursos associados. Referem-se, ainda, ao planejamento do processo de seleção de metas estratégicas de marketing e à formulação de estratégias para atingi-las. Como exemplo de capacidades arquiteturais estão a capacidade de planejar as estratégias de mercado e a

capacidade de implementá-las (Morgan, 2012). Especificamente, a capacidade de planejamento consiste na “habilidade da empresa de conceber estratégias de marketing apropriadas para alavancar os recursos e capacidades especializadas e cross-funcionais disponíveis para que a empresa construa e mantenha vantagem competitiva” (Morgan, 2012, p.108). A capacidade de implementação envolve os processos relacionados ao desenvolvimento dos arranjos organizacionais apropriados, aquisição e alocação dos recursos necessários tanto externa quanto internamente e o monitoramento interno e do mercado de forma a facilitar que as estratégias de marketing pretendidas sejam rapidamente transformadas em resultados alcançáveis (Morgan, 2012).

A capacidade de vendas, considerada uma capacidade especializada de marketing (Morgan, 2012) engloba as competências das pessoas envolvidas com as atividades de venda e os sistemas e estruturas necessários para assegurar a gestão eficiente e eficaz da força de vendas (Morgan, 2012). Guenzi, Sajto e Troilo (2016, p. 3708) complementam esta definição ao argumentar que a capacidade de vendas envolve o “gerenciamento do relacionamento com os clients (vendas pessoais) e o gerenciamento da organização de vendas (organizá-las, gerenciar os recursos humanos, direcionar esforços)”. Para Krush, Agnihotri, Trainor e Nowlin (2013, p.826), capacidades de vendas são “a competência no processo de vendas que é favorecida pelo conhecimento dos vendedores, pelas habilidades de gestão de vendas, pelo planejamento e controle da gestão de vendas, e pelos sistemas relevantes de treinamento de vendedores”. Em comum, todas estas definições indicam que a capacidade de vendas reflete habilidades tanto dos vendedores quanto dos gestores em estruturar e gerenciar as vendas na empresa.

Por outro lado, capacidades de inovar podem ser entendidas como a habilidade da empresa em adotar e implementar novos processos, produtos ou ideias (Hurley, & Hult, 1998). Complementarmente, Lew e Sinkovicz (2013) entendem as capacidades de inovar como formadas por duas outras capacidades: a capacidade de desenvolvimento de novos produtos e a capacidade de desenvolvimento de mercado. A primeira diz respeito à habilidade da empresa em desenvolver produtos que sejam novos para o mercado ou para a empresa, monitorar novos recursos tecnológicos exigidos pela empresa, integrar estes recursos com suas tecnologias e desenvolver novos produtos adequados ao mercado (Lew, & Sinkovicz, 2013). A segunda trata das habilidades da empresa para criar mercados e produtos de forma a expandir os mercados atuais e desenvolver novos mercados (Lew, & Sinkovicz, 2013). De maneira geral, a ênfase está nas capacidades que as empresas possuem para desenvolver novos produtos e adequá-los às necessidades do mercado.

O presente estudo propõe testar a influência das capacidades arquiteturas no desempenho organizacional de PMEs e o efeito mediador da capacidade de vendas e da capacidade de inovar nesta relação. A Figura 1 ilustra o modelo de teste.

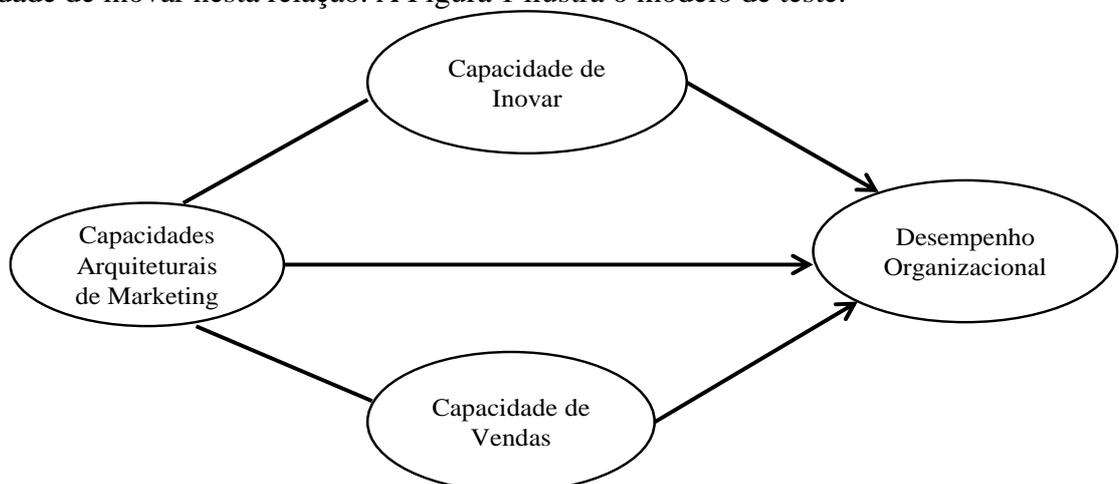


Figura 1. Modelo de teste.

O detalhamento das relações apresentadas na Figura 1 acima é feito a seguir, na apresentação das hipóteses de pesquisa.

2.1 Capacidades arquiteturais de marketing, capacidade de vendas, capacidade de inovar e desempenho organizacional

Vorhies, Orr e Bush (2011) afirmam que é evidente na literatura a importância das capacidades de marketing para o desempenho das empresas. Isto pode ser verificado na influência que tais capacidades possuem tanto nas decisões como nas implementações estratégicas, as quais, por sua vez, influenciam no resultado das organizações. As capacidades são interligadas aos recursos e estratégias e representam o elo destes com o desempenho das organizações (Day, 2011).

Vários pesquisadores identificaram a relação positiva entre capacidades de marketing e desempenho. Menon et al. (1999) mostraram que os ativos e capacidades de marketing possuíam relação positiva com o desempenho de mercado. Weerawardena (2003) verificou que as capacidades de marketing impactavam no *market share* e também no desempenho financeiro superior das empresas. Vorhies e Morgan (2005) concluíram que as capacidades de marketing resultam em desempenho organizacional superior. Morgan et al. (2009b) confirmaram a relação positiva entre capacidades de marketing e desempenho financeiro (ROA). Ainda, Morgan et al. (2009a) confirmaram o impacto das capacidades de marketing nas receitas e nas taxas de crescimento das empresas. Em estudos mais recentes, Vorhies et al. (2011) e Theodosiou et al. (2012) também comprovaram que as capacidades de marketing influenciam positivamente o desempenho das organizações. Pérez-Cabañero et al. (2012) verificaram o impacto de diferentes capacidades de marketing no desempenho financeiro de pequenas e médias empresas e comprovaram que as capacidades arquiteturais de marketing influenciam positivamente o desempenho financeiro.

A partir do exposto, propõe-se que:

H1: As capacidades de marketing influenciam direta e positivamente o desempenho organizacional em PMEs.

A literatura sobre PMEs sugere que marketing e inovação são aspectos estreitamente relacionados e estes, considerados em conjunto, podem favorecer o desempenho organizacional (Rosenbuch et al., 2011; O'Dwyer et al., 2009; Laforet, 2008; Keskin, 2006; Ruokonen, Nummela, Puumalainen, & Saarenketo, 2008). Também se sabe que, em PMEs inovadoras, as atividades e práticas de marketing são constantemente ajustadas, o que permite a diferenciação de produtos ou serviços em nichos de mercado em comparação com as ofertas padronizadas das grandes empresas (O'Dweyer et al., 2009). De acordo com O'Dweyer et al. (2009) tais ajustes, juntamente com práticas inovadoras, permitirão às PMEs crescimento ao longo do tempo, lucratividade e sobrevivência. Para Sok et al. (2016), a habilidade das PMEs em desenvolver recursos e capacidades de marketing e de inovação é o que favorecerá o desempenho.

Especificamente, os recursos e capacidades de marketing permitem às PMEs entenderem melhor as necessidades dos clientes e tais recursos e capacidades, quando combinados com os recursos e capacidades de inovação em produtos, permitem transformar as necessidades dos clientes em produtos bem sucedidos no mercado (Sok et al., 2016). No contexto do agronegócio, os achados do estudo de Yao, Gong e Wei (2016) também indicam que outras capacidades, como é o caso da capacidade de desenvolvimento de novos produtos – entendida no presente estudo como uma das dimensões da capacidade de inovar – também favorecem o atendimento das necessidades dos consumidores, sendo este um resultado de desempenho do negócio.

Também em estudo recente, Sulistyó (2016) comprovou que as capacidades de marketing influenciam significativamente as capacidades de inovação e o desempenho de PMEs, ambos diretamente. Da mesma forma, estudos apontam que PMEs que desenvolvem suas capacidades de marketing como fonte de vantagem competitiva apresentam melhores resultados em termos de desempenho (Conant, Smart e Solano-Méndez, 1993). Com foco específico em pequenas empresas familiares, os resultados do estudo de Pérez-Cabañero, González-Cruz e Cruz-Ros (2012) evidenciaram que as capacidades de planejamento de marketing, entre outras, impactam positivamente o desempenho das empresas. Da mesma forma, os achados de McGee e Peterson (2000) sugerem que capacidades de planejamento de marketing favorecem o desempenho em PMEs.

A partir do exposto, propõe-se que:

H₂: Quanto maior a ênfase nas capacidades arquiteturas de marketing, maior o desempenho organizacional em PMEs considerando a mediação da capacidade de inovar.

De acordo com Pérez-Cabañero et al. (2012), a relação entre capacidades e desempenho não é uma relação direta porque o desempenho depende de combinações de capacidades que são inter-relacionadas. Vorhies et al. (2009) reforçam esta proposta ao argumentar que a integração de capacidades de marketing, notadamente as capacidades arquiteturas e as capacidades especializadas, é importante para prevenir a imitação e favorecer o desempenho. Conforme os referidos autores, “as capacidades arquiteturas de marketing garantem os mecanismos de coordenação necessários para assegurar que os programas das atividades de marketing – representados pelas capacidades especializadas de marketing – sejam efetivamente desenvolvidos e implementados” (Vorhies et al., 2009, p. 1311-1312). Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009) também enfatizam a importância do que nomeiam ‘complementariedade’ de capacidades de marketing. Para os referidos autores, tais complementariedades podem ser valiosas porque a “interação entre duas capacidades pode melhorar a eficiência da empresa e limitar a habilidade dos concorrentes em imitar as fontes de vantagem competitiva (Morgan et al., 2009a).

A inter-relação entre capacidades e o efeito destas no desempenho de PMEs foi comprovada no estudo recente de Carraresi, Mamaqi, Albisu e Banterle (2016). Os autores analisaram as relações entre capacidades de inovação, capacidades de marketing, capacidades de network e capacidades de aquisição de informação em pequenas e médias empresas do setor de alimentos em Itália. Os achados revelaram que as capacidades de marketing – identificadas no estudo como capacidade de venda em mercados regionais, nacionais e internacionais, capacidade de precificação, capacidade de gestão de canais – afetam positivamente o desempenho das PMEs e mediam a relação entre as capacidades de aquisição de informação e desempenho (Carraresi et al., 2016).

Em termos das capacidades de venda, resultados de estudos prévios indicam que esta favorece diferentes resultados das empresas em distintos setores (Yao et al., 2016; Guenzi et al., 2016). Por exemplo, Yao et al. (2016) comprovaram que a capacidade de vendas favorece a vantagem em serviços de empresas do agronegócio. A vantagem em serviços refere-se à cobertura de serviço oferecida e ao suporte técnico pós-venda (Yao et al., 2016). Os achados do estudo de Guenzi et al. (2016), realizado com empresas dos setores manufatureiro, farmacêutico, entre outros, indicam que a capacidade de venda favorece o desempenho por meio de uma força de vendas bem estruturada e das capacidades individuais dos vendedores.

A partir do exposto, propõe-se que:

H₃: Quanto maior a ênfase nas capacidades arquiteturas de marketing, maior o desempenho organizacional das PMEs considerando a mediação da capacidade de vendas.

Apresenta-se a seguir a metodologia utilizada para o desenvolvimento do estudo e o teste das hipóteses.

3 METODOLOGIA

3.1 População, amostra e coleta de dados

A população-alvo da presente pesquisa consistiu de empresas do setor de Tecnologia de Informação e Comunicação no Brasil. No total, a amostra consistiu de 401 empresas distribuídas ao longo do território nacional, de diferentes tamanhos e atuantes nos setores de manufatura, comércio e serviços. Destas, foram selecionadas para o presente estudo somente pequenas e médias empresas por serem estas o foco deste trabalho, excluindo-se, portanto, as grandes e micro empresas da amostra. Também, considerou-se somente as PMEs atuantes no setor de comércio e serviços, isto porque há evidências de que PMEs do setor de manufatura podem apresentar diferenças nas capacidades de inovação em relação às PMEs do setor de serviços. Ao comparar pequenas empresas de ambos os setores em termos do desenvolvimento das capacidades de inovação, os resultados do estudo de Forsman (2011) revelaram diferenças estatisticamente significativas nos grupos entre e intra setor.

Classificou-se as empresas por tamanho considerando o critério do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Por pequenas e médias empresas, entende-se aquelas que possuem entre 10 e 99 funcionários, quando se trata de empresas atuantes no setor de comércio e serviços (SEBRAE, 2016). Para empresas do setor manufatureiro, entende-se como PMEs aquelas que possuem entre 20 e 499 funcionários. Aplicando-se o critério de tamanho e setor à amostra inicial de 401 empresas, foram obtidas 201 empresas que atendiam à tal critério. Após a purificação dos dados e eliminação de dados ausentes, restaram 186 casos que foram considerados válidos para a pesquisa. Dos 186 casos, 77% correspondem a pequenas empresas e 23% a médias empresas pertencentes ao setor de comércio de serviços, conforme classificação do SEBRAE (2016).

Os dados foram coletados por meio de questionários aplicados a gestores, proprietários e/ou envolvidos com os projetos de inovação e decisões de marketing das empresas. A coleta de dados ocorreu no mês de janeiro de 2017. Contratou-se uma empresa, que desenvolveu a página na internet para coleta de dados, e uma agência especializada em coleta de dados desta natureza para a aplicação dos questionários, a qual foi responsável pelas etapas preparatórias do trabalho de campo envolvendo os entrevistadores, após as determinações e especificações técnicas exigidas pelas pesquisadoras. Previamente à coleta de dados fez-se a validação do instrumento com gestores da área de TICs.

3.2 Mensuração e validação

As escalas utilizadas para a mensuração das variáveis foram obtidas da literatura considerando os construtos sob análise (Figura 1). Para o construto ‘Capacidades Arquiteturais de Marketing’ foi utilizada a escala proposta por Vorhies e Morgan (2005) e posteriormente validada no setor de TICs brasileiro por Gieseler (2016), constando de 10 indicadores referentes às capacidades de planejamento e de implementação da estratégia de marketing. O construto ‘Capacidades de Inovação’ foi mensurado por meio da escala proposta por Lew e Sinkovics (2013) e validada pelos autores no setor de TICs. No total, a escala constou de 10 indicadores que corresponderam às dimensões de capacidade de desenvolvimento de novos produtos e capacidades de desenvolvimento de mercado. Para o construto ‘Capacidades de Vendas’, utilizou-se a escala proposta por Vorhies e Morgan (2005) e posteriormente validada no setor de TICs brasileiro por Moskalewicz (2015). Foram considerados 04 indicadores para mensurar tal construto. Finalmente, para mensurar o construto ‘Desempenho Organizacional’ foi utilizada a escala utilizada por Finoti (2015), a qual foi validada no setor de TICs brasileiro.

Foram considerados 11 indicadores no total representando o desempenho de mercado e o desempenho de inovação. Todos os itens foram mensurados com escala tipo Likert de 10 pontos considerando os extremos 1= discordo totalmente, 10= concordo totalmente. Previamente ao teste de hipóteses, foi realizado o teste de *Common Method Bias* para a verificação de possíveis vieses que poderiam distorcer os dados. Este é um problema que pode ocorrer quando todas as variáveis são obtidas da mesma fonte (Podsakoff, MacKenzie, Lee, & Podsakoff, 2003). Podsakoff e Organ (1986) recomendam que, nestes casos, faça-se o teste ‘one-factor’ de Harman, o qual foi realizado por meio de análise fatorial exploratória. O resultado revelou a formação de 5 fatores com *eigen values* maiores do que 1 e um total de 75% de variância explicada, sendo que o primeiro fator correspondeu a 52% de variância. Considerando que o teste não resultou em um único componente e que o fator 1 não explica a maioria da variância, pode-se considerar que os dados são confiáveis para as análises posteriores.

A técnica dos mínimos quadrados parciais (PLS - *Partial Least Square*) foi escolhida para a análise do modelo de mensuração (Hair, Hult, Ringle, & Sarstedt, 2014) utilizando o software Smart PLS 2.0. Optou-se pelo PLS por tratar-se de uma amostra de tamanho relativamente pequeno e pelas características do modelo proposto. De acordo com Lowry e Gaskin (2014), o PLS é a melhor opção quando a proposta é de desenvolver teoria ou trabalhar com modelos exploratórios causais, sendo este último o caso do modelo deste estudo.

A consistência interna dos itens e a validade discriminante e convergente foram verificadas por meio do PLS. A Tabela 1 mostra os resultados do alpha de *Cronbach*, variância média extraída (AVE – *average variance extracted*), confiabilidade composta (CR – *composite reliability*) e validade discriminante do modelo.

Tabela 1
Propriedades das Medidas

	Alpha de Cronbach	AVE	CR	1	2	3	4
1. DesempOrg	0,95	0,65	0,95	0,81			
2. CapInov	0,95	0,68	0,95	0,69	0,82		
3. CapVendas	0,94	0,84	0,95	0,56	0,68	0,92	
4. CapArq	0,96	0,75	0,97	0,60	0,69	0,61	0,87

Nota. Os números em negrito na diagonal indicam a raiz quadrada da AVE.

Os resultados da Tabela 1 atendem os valores recomendados de 0,70 para o alpha de Cronbach, 0,70 para CR e 0,50 para a AVE (Bagozzi & Yi, 2012). Também, os valores da raiz quadrada da AVE são maiores do que a maior correlação entre um construto e outro, o que sugere a validade discriminante do modelo (Lowry & Gaskin, 2014).

Para o teste das hipóteses, foi utilizado o procedimento proposto por Preacher e Hayes (2008) e que é recomendado por Hair et al. (2014) para testar os efeitos de mediação em modelos estruturais analisados via PLS. No modelo proposto (Figura 1), tanto as capacidades de inovação como as capacidades de vendas são consideradas mediadoras da relação entre capacidades arquiteturas e desempenho. Para o teste, foi utilizada a macro do SPSS que foi desenhada por Hayes (2013) para modelos de múltipla mediação. Ambas as capacidades foram introduzidas no modelo simultaneamente, o que reduz a probabilidade de viés de parâmetro devido a variáveis omitidas (Preacher & Hayes, 2008). Modelos de múltipla mediação que aplicam a proposta de Preacher e Hayes (2008) são comuns em pesquisas sobre a temática de estratégia de marketing (ver Grisseemann, Plank, & Brunner-Sperdin, 2013; Ozkaya, Droge, Hult, Calantone, & Ozkaya, 2015). O nível de confiança de 95% foi considerado para aceitar/rejeitar as hipóteses. Assim, se o intervalo de confiança de um coeficiente estimado

(efeito) não incluir zero, assume-se que o efeito é significativo (Hair et al., 2014). Considerou-se também o bootstrapping de 5000 amostras conforme recomendado por Hair et al. (2014) e Preacher e Hayes (2008).

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

A Tabela 2 mostra os resultados para o teste de hipóteses do modelo proposto.

Tabela 2. Resultados do Teste de Hipóteses

Hipótese	Caminho	B	Boot SE	Bootstrap 95% CI	
				LI	LS
H ₁	CapArq -> DesempOrg	.21	.07	.06	.35
H ₂	CapArq -> CapIn -> DesempOrg	.32	.07	.18	.47
H ₃	CapArq -> CapVend -> DesempOrg	.07	.05	-.02	.18
		B	SE	LI (CI 95%)	LS (CI 95%)
---	CapArq -> CapIn	.69	.05	.58	.79
---	CapArq -> CapVend	.61	.06	.50	.73
---	CapIn -> DesempOrg	.47	.08	.31	.63
---	CapVend -> DesempOrg	.11	.07	-.03	.26

SE = erro padrão; CI = intervalo de confiança; LI= limite inferior; LS= limite superior

Considerando os resultados apresentados na Tabela 2, as capacidades arquiteturas influenciam direta e positivamente o desempenho organizacional ($\beta=.21$ e intervalo de confiança .06 .35) o que comprova a H₁ e reitera os resultados de estudos prévios sobre o tema (Vorhies e Morgan, 2005; Theodosiou et al., 2012; Pérez-Cabañero et al., 2012). Especificamente, os achados indicam que as capacidades associadas aos processos de planejamento e implementação da estratégia de marketing, ao serem desenvolvidas, favorecem melhores resultados organizacionais, seja em termos de inovação ou de mercado.

Da mesma forma, a capacidade de inovar media a influência das capacidades arquiteturas no desempenho organizacional ($\beta = .32$ e intervalo de confiança .18 .47) o que permite aceitar a H₂. O resultado indica que as capacidades arquiteturas favorecem o desenvolvimento da capacidade de inovar e, ao fazê-lo, o desempenho organizacional é melhorado. Tal resultado complementa estudos prévios que mostram evidências parciais desta relação (Sulistyo, 2016; Yao et al., 2016; Conant et al., 1993; Pérez-Cabañero et al., 2012; McGee & Peterson, 2000). Particularmente, os achados reforçam o fato de que a presença de habilidades em planejar e implementar as estratégias de marketing (capacidades arquiteturas de marketing) favorece o desenvolvimento das habilidades em desenvolver novos produtos e novos mercados (capacidade de inovar) e esta sequência de capacidades favorece o desempenho organizacional. Como destacado por Sok et al. (2016), os recursos e capacidades de marketing, quando combinados com os recursos e capacidades de inovação, permitem transformar as necessidades dos clientes em produtos bem-sucedidos no mercado. Tais aspectos são, de certa forma, evidenciados no presente estudo, uma vez que o desempenho organizacional é representado por indicadores de mercado e de inovação na amostra estudada.

No entanto, os resultados (Tabela 2) indicam que as capacidades de venda não mediam a influência das capacidades arquiteturas no desempenho organizacional (efeito = .07 e intervalo de confiança -.02 .18) o que leva a rejeitar H₃. Entendido de outra forma, as competências das pessoas envolvidas com as atividades de venda e os sistemas e estruturas necessários para assegurar a gestão da força de vendas – entendidos como aspectos que definem a capacidade de vendas (Morgan, 2012) – não ajudam a explicar a influência das capacidades arquiteturas no desempenho.

Quando se observam os resultados parciais (Tabela 2), verifica-se que as capacidades arquiteturais exercem uma forte influência sobre a capacidade de vendas (efeito = .61 e intervalo de confiança .50 .73), o que reforça a suposição de Vorhies et al. (2009) de que as capacidades arquiteturais asseguram o desenvolvimento das atividades de marketing – representados pelas capacidades especializadas e, especificamente, pela capacidade de vendas, neste estudo. Entretanto, os resultados apresentados na Tabela 2 revelam que a capacidade de vendas, por si só, não influencia o desempenho das PMEs (efeito = .11 e intervalo de confiança -.03 .26). Assim, a capacidade de vendas ‘absorve’ o efeito das capacidades arquiteturais e, ao fazê-lo, não o ‘materializa’ em melhor desempenho. Alguns aspectos podem contribuir para entender tal resultado. Por exemplo, talvez o fato de mensurar a capacidade de vendas como um construto único no presente estudo, sem levar em conta a “complexa rede de relações causais entre capacidade de vendas e desempenho” (Guenzi et al., 2016, p. 3711) tenha influenciado este resultado. Como demonstrado empiricamente por Guenzi et al. (2016), a capacidade de vendas somente irá influenciar o desempenho por meio de um sequenciamento de atividades que envolvem a capacidade de gestão da força de vendas e a capacidade de vendas pessoal. Assim, algumas destas capacidades terão impacto direto no desempenho organizacional e outras impactarão somente com o auxílio das primeiras (Guenzi et al., 2016).

5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar a influência das capacidades arquiteturais no desempenho organizacional de PMEs por meio da capacidade de vendas e da capacidade de inovar. Os resultados revelaram que, ao verificar o papel mediador de ambas as capacidades, a capacidade de inovar media a relação entre capacidades arquiteturais e desempenho organizacional. Tal mediação não existiu quando considerada a capacidade de vendas. Também, foi demonstrado que as capacidades arquiteturais influenciam direta e positivamente o desempenho. Desta forma, os achados do presente estudo corroboram e complementam resultados anteriores em alguns aspectos.

Por exemplo, corrobora-se com pesquisas anteriores ao evidenciar que as habilidades das PMEs em articular capacidades de marketing e de inovação favorecem melhores resultados em termos de desempenho (Sulistyo, 2016; Yao et al., 2016; Conant et al., 1993; Pérez-Cabañero et al., 2012; McGee & Peterson, 2000). Tanto a literatura do marketing como da inovação em PMEs ressalta que marketing e inovação são elementos estreitamente relacionados quando se trata de obter melhor desempenho organizacional, evidenciando-se a articulação das práticas nas duas áreas de forma a gerar diferenciação de produtos e serviços, crescimento ao longo do tempo e lucratividade (O’Dweyer et al., 2009; Sok et al., 2016). Como demonstrado no presente trabalho, as inter-relações de capacidades das duas áreas favorecem melhor desempenho para as PMEs, tanto em termos do desempenho de mercado quanto do desempenho de inovação.

Neste ponto também reitera-se e complementa-se os achados de estudos anteriores ao demonstrar que o desempenho em PMEs depende de combinações de capacidades (Pérez-Cabañero et al., 2012; Carraresi et al., 2016). Logo, as capacidades arquiteturais de marketing garantem os mecanismos necessários para desenvolver a capacidade de inovar e, a partir desta, ocorre a influência positiva no desempenho organizacional. Desta forma, reiteram-se e complementam-se os resultados de estudos prévios desenvolvidos em PMEs que comprovam que a capacidade de inovar é desenvolvida a partir das capacidades de marketing e, na sequência, media a relação entre capacidades de marketing e desempenho (Baldwin, 1995; Huhtala et al., 2014; Sulistyo, 2016). Especificamente, o estudo de Huhtala et al. (2014) revelou que a capacidade de inovar media totalmente o efeito da orientação para o mercado – considerada pelos autores como uma capacidade de marketing – sobre o desempenho organizacional. O presente estudo, ao considerar grupos diferentes de capacidades de marketing

contribuiu para a literatura existente ao avançar no entendimento destas relações.

Em suma, o desempenho organizacional depende de combinações e de inter-relações de capacidades, fato este explorado em estudos anteriores (Pérez-Cabañero et al., 2012; Vorhies et al., 2009; Morgan et al., 2009a) e que foi reforçado e complementado no presente estudo ao considerar a articulação entre capacidades específicas de marketing (arquiteturais) e de inovação (capacidade de inovar).

Este estudo também contribuiu para a dinâmica de gestão das PMEs ao revelar resultados em termos do desenvolvimento e da articulação de diferentes capacidades como forma de melhorar o desempenho organizacional. Particularmente, os achados deste estudo indicam que, em contextos inovadores, a capacidade de vendas - que enfatiza as habilidades dos vendedores e as estruturas necessárias para a organização das vendas na empresa (Guenzi, et al., 2016; Krush et al., 2013) – não favorece o desempenho. Por outro lado, evidencia-se, ainda que de maneira intrínseca, a importância das atividades de marketing em fomentar atividades que favoreçam a inovação em PMEs (Didonet, Simmons, Díaz-Villavicencio, & Palmer, 2016). Especificamente, as capacidades arquiteturas de marketing parecem ser críticas para que as PMEs alcancem melhor desempenho organizacional quando a capacidade de inovar é desenvolvida como intermediária neste processo.

Ao mesmo tempo em que o estudo gerou contribuições à literatura existente, evidenciam-se também limitações que poderão ser consideradas no desenvolvimento de futuros estudos. Por exemplo, a capacidade de vendas foi considerada neste estudo como um construto único ao invés de um construto multidimensional. Este aspecto pode ter contribuído para os resultados contraditórios em relação à influência da capacidade de vendas no desempenho e também quanto à mediação desta capacidade na relação entre capacidades arquiteturas e desempenho. Guenzi et al. (2016, p. 3707) alertam para o fato de que esta é uma limitação que pode implicar em uma visão parcial de tal capacidade já que vendas é entendida como “um processo cross-funcional desenhado e implementado por pessoas com diferentes papéis”. Assim, futuros estudos poderiam considerar tal perspectiva e explorar diferentes categorias da capacidade de vendas nas relações aqui propostas. Isto pode contribuir para melhor captar a essência do conceito.

Também, o modelo testado privilegiou a relação de dependência entre capacidades em detrimento de testar a interação destas. Morgan et al. (2009a) observam a importância de considerar a interação entre capacidades de maneira a melhorar a eficiência da empresa e limitar a habilidade dos concorrentes em imitar as fontes de vantagem competitiva. Especificamente em termos do modelo testado neste artigo, estudar as interações entre capacidades arquiteturas de marketing, capacidade de vendas e capacidade de inovar gera novos *insights* para a literatura na área. Como destacado por Ngo e O’Cass (2012, p. 862), a complementaridade entre capacidades de marketing e de inovação é uma abordagem “útil para prevenir a imitação das capacidades organizacionais e garantir resultados de desempenho de mercado”. Ainda, o modelo testado no presente artigo privilegiou as articulações entre capacidades de marketing e de inovação sem levar em conta antecedentes que podem favorecer o desenvolvimento de tais capacidades. Nesta perspectiva, futuros estudos poderão incorporar no modelo alguns elementos que definem as atividades de fronteira do marketing, como é o caso da orientação para o mercado (Didonet et al., 2016). Ngo e O’Cass (2012) estudaram tal antecedente e também exploraram a interação de capacidades de marketing e de inovação, embora não tenham considerado capacidades específicas de marketing como é o caso das capacidades arquiteturas e de vendas. Estudos desta natureza podem ajudar a explicar a integração das capacidades como facilitadoras no processo de implementação da estratégia de marketing da empresa (Vorhies et al., 2009).

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bagozzi, R.P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8–34.
- Baldwin, J. (1995). *Innovation: The key to success in small firms*. Statistics Canada Working Paper, 76. Acesso em 01 de Maio de 2017 de: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.197.3170&rep=rep1&type=pdf>
- Carraresi, L., Mamaqi, X., Albisu, L. M., & Alessandro Banterle. (2016). Can strategic capabilities affect performance? Application of RBV to small food businesses. *Agribusiness*, 32(3), 416–436.
- Conant, J.S., Smart, D.T., & Solano-Mendez, R. (1993). Generic retailing types, distinctive marketing competencies and competitive advantage. *Journal of Retailing*, 69(3), 254-79.
- Day, G. S. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue. *Journal of the Academy Marketing Science*, 20(4), 323-329.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75, 183-195.
- Finoti, L. L. (2015). A influência da inovatividade no processo de estratégia de marketing e o impacto sobre o desempenho organizacional. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Forsman, H. (2011). Innovation capacity and innovation development in small enterprises. A comparison between the manufacturing and service sectors. *Research Policy*, 40, 739–750.
- Guenzi, P., Sajtos, L., & Troilo, G. (2016). The dual mechanism of sales capabilities in influencing organizational performance. *Journal of Business Research*, 69(9), 3707-3713.
- Gieseler, T.C.P., Didonet, S.R., Toaldo, A.M.M., & Martins, T.S. (2016). *Relações entre capacidades arquiteturais de marketing, orientação para a inovação e desempenho de inovação*. VI Encontro de Marketing da AnPAD (EMA), 1, 1-18.
- Grissemann, U., Plank, A., & Brunner-Sperdin, A. (2013). Enhancing business performance of hotels: the role of innovation and customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 33(1), 347-356.
- Hair, J.F. Jr, Hult, G.T.M., Ringle, C.M., & Sarstedt, M. (2014). *A primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. 1 ed., Sage, Washington, DC.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. 1 ed., The Guilford Press, New York, NY.
- Huhtala, J-P., Sihvonen, A., Frösén, J., Jaakkola, M., & Tikkanen, H. (2014). Market orientation, innovation capability and business performance: insights from the global financial crisis. *Baltic Journal of Management*, 9(2), 134-152.
- Hurley, R. F., & Hult, G. T. M. (1998). Innovation, market orientation, and organizational learning: an integration and empirical examination. *Journal of Marketing*, 62, 42-54.
- Kerin, R.A. (1992). Marketing's contribution to the strategy dialogue revisited. *Journal of the Academy of Marketing Science* 20(4), 331–34.
- Keskin, H. (2006). Market orientation, learning orientation, and innovation capabilities in SMEs: an extended model. *European Journal of Innovation Management*, 9(4), 396-417.
- 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.
- Laforet, S. (2008). Size, strategic and market orientation effects on innovation. *Journal of Business Research*, 61(7), 753-764.
- Lee, J-S., & Hsieh, C-J. (2010). A research in relating entrepreneurship, marketing capability, innovative capability and sustained competitive advantage. *Journal of Business & Economics Research*, 8(9), 109-120.
- Lew, Y.K., & Sinkovics, R.R. (2013). Crossing borders and industry sectors: behavioral governance in strategic alliances and product innovation for competitive advantage. *Long*

- Range Planning*, 46(1/2), 13-38.
- Lowry, P.B., & Gaskin, J. (2014). Partial least squares (PLS) structural equation modeling (SEM) for building and testing behavioral causal theory: when to choose it and how to use it. *IEEE Transactions on Professional Communication*, 57(2), 123-146.
- McCartan-Quinn, D., & Carson, D. (2003). Issues which impact upon marketing in the small firm. *Small Business Economics*, 21(2), 201-213.
- McGee, J.E., & Peterson, M. (2000). Toward the development of measures of distinctive competencies among small independent retailers. *Journal of Small Business Management*, 38(2), 19-33.
- Menon, A., Bharadwaj, S. J., Adidam, P. T., & Edison, S. W. (1999). Antecedents and consequences of marketing strategy making: a model and a test. *Journal of Marketing*, 63(2):18-40.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academic Marketing Science*, 40, 102–119.
- Morgan, N.A., Slotegraaf, R.J., & Vorhies D.W. (2009a). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284–293.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009b), Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8): 909-920.
- Moskalewicz, A. (2015). Relações entre capacidades especializadas de marketing, inovatividade e desempenho nas organizações. Dissertação de mestrado não publicada, Universidade Federal do Paraná, Curitiba, Brasil.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). In search of innovation and customer-related performance superiority: The role of market orientation, marketing capability, and innovation capability interactions. *Journal of Product Innovation Management*, 29(5), 861–877.
- O’Dwyer, M., Gilmore, A., & Carson, D. (2009). Innovative marketing in SMEs. *European Journal of Marketing*, 43(1/2), 46-61.
- Ozkaya, H. E., Droge, C., Hult, G. T. M., Calantone, R., and Ozkaya, E. (2015), ‘Market orientation, knowledge competence, and innovation’, *International Journal of research in marketing*, 32(3), 309–318.
- Pérez-Cabañero, C., González-Cruz, T., & Cruz-Ros, S. (2012). Do family SME managers value marketing capabilities’ contribution to firm performance? *Marketing Intelligence & Planning*, 30(2), 116-142.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. Y., & Podsakoff, N. P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *The Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879–903.
- Podsakoff, P. M., Organ, D.W. (1986), Self-reports in organizational research: problems and prospects, *Journal of Management*, 12(4), 531–544.
- Preacher, K. J., Hayes, A. F. (2008), Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models, *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Ruokonen, M., Nummela, N., Puumalainen, K., & Saarenketo, S. (2008)., Market orientation and internationalisation in small software firms, *European Journal of Marketing*, 42(11/12), 1294-1315.
- SEBRAE (2016). Critérios de Classificação de Empresas: EI - ME – EPP. Acessado em Julho 12, 2016, de <http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcduto=4154>.
- Sok, P., O’Cass, A., & Miles, M.P. (2016). The performance advantages for SMEs of product innovation and marketing resource-capability complementarity in emerging economies. *Journal of Small Business Management*, 54(3), 805-826.
- Sulistyo, S. H. (2016). Innovation capability of SMEs through entrepreneurship, marketing capability, relational capital and empowerment. *Asia Pacific Management Review*, 21, 196-

203.

- Theodosiou, M., Kehagias, J., & Katsikea, E. (2012), Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance : an empirical investigation in the context of front line managers in service organisations. *Industrial Marketing Management*, 41(7): 1058–1070.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies, D. W, & Morgan, N. A. (2005) Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80–94.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310–1334.
- Vorhies, D. W., Orr, L., & Bush, V. D. (2011). Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(5), 736–756.
- Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15-35.
- Yao, Q, Gong, S, & Wei, H. (2016). Marketing capabilities drive competitive advantages: Evidence from China’s agribusinesses. *Agricultural Research*, 5(3), 305–315.

Nota: Os autores agradecem ao CNPq o financiamento da pesquisa.