

Competências de Marketing de Pequenas e Médias Empresas

Autoria

Gabriela Pessoa de Oliveira Cisneiros - cisneirosgabriela@gmail.com

Mestrado em Contabilidade e Administração/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças

Carlos Jorge Taborda Macedo - cj.taborda@gmail.com

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças

Amilson de Araujo Durans - adm.amilsonaraujo@hotmail.com

Prog de Admin de Empresas/FUCAPE Business School/FUCAPE - Fund Instituto Capixaba de Pesquisas em Contab, Economia e Finanças

Curso de Administração - MA/Faculdade Santa Terezinha

Resumo

Esta pesquisa teve 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 para grandes empresas. Analisou-se ainda o papel moderador da exposição a turbulências externas nas relações existentes entre as competências de marketing e a vantagem competitiva e a orientação para o mercado destas PMEs. 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 para grandes empresas. O modelo proposto foi analisado por meio de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (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 para grandes empresas. Dessa forma, tais PMEs, quando possuem competências de marketing melhor desenvolvidas, podem fortalecer sua orientação para o mercado, tendendo a alcançar e manter vantagens competitivas. Assim, podem conquistar mais clientes e minimizar seu risco independente do ambiente em que estão inseridas.

Competências de Marketing de Pequenas e Médias Empresas

Resumo

Esta pesquisa teve 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 para grandes empresas. Analisou-se ainda o papel moderador da exposição a turbulências externas nas relações existentes entre as competências de marketing e a vantagem competitiva e a orientação para o mercado destas PMEs. 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 para grandes empresas. O modelo proposto foi analisado por meio de modelagem de equações estruturais com estimação por mínimos quadrados parciais (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 para grandes empresas. Dessa forma, tais PMEs, quando possuem competências de marketing melhor desenvolvidas, podem fortalecer sua orientação para o mercado, tendendo a alcançar e manter vantagens competitivas. Assim, podem conquistar mais clientes e minimizar seu risco independente do ambiente em que estão inseridas.

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

1 Introdução

A competitividade consiste na capacidade de elaborar produtos que superem os requisitos do mercado, por meio de inovações e melhorias, para criar e manter vantagens competitivas às empresas (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, o desenvolvimento e a adaptação de produtos (Blesa & Ripolles, 2008). Em razão disso, Whalen e Akaka (2015) relatam o quanto as ideias provenientes das competências de marketing do gestor tornam-se estratégias valiosas se alinhadas à criação de oportunidades, mercado e valor.

Percebe-se que as competências de marketing são largamente estudadas (Day, 1994; Kanibir, Sayadan & Nart, 2014; Nkwe, 2012; Eisend, Evanschitzky & Calantone, 2016) e também observa-se a existência de diversas pesquisas relacionadas ao marketing em PMEs (Cant, 2012; Gilmore, 2011), 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 estudos sobre as relações existentes entre as competências de marketing, orientação para o mercado e vantagem competitiva. Portanto, considerando a relevância das competências de marketing para o desempenho do negócio (Morgan, Vorhies & Mason, 2009; Sok, O’Cass & Sok, 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 a vantagem competitiva de empresas PMEs fornecedoras para 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 PMEs.

Diante do exposto, percebe-se que, mesmo alguns estudos reconhecendo que as PMEs possuem limitações de recursos (Atanassova & Clark, 2015), elas podem oferecer maior valor agregado aos seus produtos e serviços perante concorrentes maiores por meio das competências de marketing (Higgins, Trehan, McGowan, & Fillis, 2015; Merrilees, Rundle-Thiele & Lye, 2011; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). Portanto, o estudo justifica-se teoricamente estendendo a compreensão acerca das competências de marketing e essas relações, pois percebe-se que tais competências podem fazer com que as PMEs conquistem mercado de forma inovadora e criativa (Gilmore, 2011).

Diferente de outras pesquisas (como em Ramarao, 2012; Ritter, 2006), esta pesquisa insere a exposição a turbulências externas como elemento moderador, sendo esta uma novidade desta investigação. Também, como diferença de pesquisas anteriores, aqui estudam-se PMEs que fornecem para grandes empresas. 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 (O'Dwyer, Gilmore & Carson, 2009), ao se focarem no desenvolvimento de suas competências de marketing.

2 Referencial Teórico

2.1. PMEs fornecedoras para grandes empresas

Um ambiente *business to business* (B2B) é oriundo dos mercados de consumo nos quais fornecedores podem lucrar ajudando seus clientes a se tornarem mais competitivos (Gummesson & Polese, 2009). Para Bocconcelli, Murmura e Pagano (2017), novos e diferentes recursos são necessários para pequenos fornecedores superarem as expectativas dos clientes e sobreviverem no mercado. Diante disso, 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 também já foi apontado como fator essencial para garantir a competitividade das PMEs (Gummesson & Polese, 2009). Gullledge (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, fornecendo apoio uns aos outros de forma a gerar benefícios às empresas. Diante disso, gerenciar e manter clientes corporativos fiéis pode propiciar maior receita para um fornecedor e/ou prestador de serviços (Rauyrueen & Miller, 2007). Fahy *et al.* (2000) enfatizam que a análise das competências de marketing dá direção a um posicionamento competitivo em relação à qualidade do produto/serviço prestado, contribuindo para explicar o desempenho das PMEs nas relações com seus clientes B2B.

2.2 Competências de Marketing

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; Nkwe, 2012; Morgan & Katsikeas *et al.*, 2012; Eisend *et al.*, 2016). Empresas com competências de marketing predominantes são mais capazes de criar valor para os clientes e demais interessados, atingindo e sustentando a vantagem competitiva e assim desenvolvem uma performance financeira superior às demais empresas (Day, 1994; Morgan & Katsikeas *et al.*, 2012).

Portanto, 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) 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.

Portanto, combinar as competências com a visão do cliente é a base para o crescimento e espera-se que eles sejam um ingrediente-chave na vantagem competitiva (Ramarao, 2012; Ritter, 2006).

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 *business-to-business* (B2B), estabelecem cada vez mais critérios de seleção de fornecedores, desenvolvendo relacionamentos com um grupo restrito de pequenos fornecedores. 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). Kohli, Jaworski e Kumar (1993) e Narver e Slater (1990) sugerem que a orientação para o mercado de um negócio é um item crucial para o desempenho empresarial, independente da competitividade de mercado e das turbulências do ambiente em que as empresas operam.

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 (Vorhies & Harker, 2000; Merriless, Rundle-Thiele & Lye, 2011). 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

Vantagem competitiva pode ser compreendida como a capacidade de implementar estratégias não utilizadas pela concorrência para criar valor aos clientes (Wernerfelt, 1984). Dreyer e Gronhaug (2004) sugerem que 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 esses resultados, Davcik e Sharma (2016) reforçam que, para obter vantagem competitiva sobre a concorrência e auxiliar no melhor desempenho da empresa, os recursos e competências de marketing impulsionam a estratégia dos negócios. As empresas com competências de marketing elementares são mais capazes de criar valor aos clientes, atingindo a vantagem competitiva e o desempenho financeiro (Day 1994; Morgan & Katsikeas *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, as PMEs orientadas para o mercado tendem a estar bem posicionadas para desenvolver memória organizacional, considerada item chave para o desenvolvimento de uma PME (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; Kumar *et al.*, 2011). 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

Os efeitos da globalização tornam o mercado mais turbulento. A turbulência pode ser caracterizada pelo menor ciclo de vida dos seus produtos ou serviços, rápida mudança nos

interesses e necessidades dos clientes e evolução da tecnologia (Hussain, Ajmal, Khan & Saber, 2015). As turbulências são amplamente conhecidas como uma das principais fontes de dinamismo no ambiente de mercado e seu papel moderador é amplamente estudado (Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski & Kumar, 1993). PMEs 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, PMEs fornecedoras de grandes empresas podem obter vantagem competitiva por meio do desenvolvimento e criação de competências de marketing (Rauyrueen & 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 as necessidades do mercado de fornecimento para grandes empresas, auxiliando a obtenção de vantagem competitiva (Gummeson & 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 PMEs, quanto mais bem orientadas para o mercado, menores impactos sofrem em situações de turbulências externas. Portanto, PMEs fornecedoras de grandes empresas que possuem orientação para o mercado compreendem melhor as carências de seus grandes clientes e apresentam soluções rápidas para a mudança das necessidades dos clientes em meio a mercados turbulentos (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.

3 Modelo Proposto

Para responder aos objetivos propostos, o modelo desta pesquisa baseou-se nos construtos de competências de marketing (Morgan & Vorhies *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, Wallenburg & Wieland, 2016). Conforme modelo apresentado na Figura 1, as competências de marketing tendem a influenciar positivamente a orientação para o mercado e a vantagem competitiva.

A lógica do modelo diz que, na visão dos gestores, 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 se observa 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 PMEs que fornecem a grandes empresas, apresentando um papel moderador nas relações propostas.

4 Metodologia da Pesquisa

Foi desenvolvida uma pesquisa descritiva, quantitativa, com a utilização de dados primários e de corte transversal (Hair, Risher, Sarstedt e Ringle, 2019). O estudo possui os Programas de Desenvolvimento de Fornecedores (PDF) no Brasil como campo de estudo, pois estes programas reúnem PMEs fornecedoras para grandes empresas. A escolha de empresas com esse tipo de relação comercial justifica-se pela importância do relacionamento entre PMEs com seus compradores de grande porte, exigindo das PMEs a utilização de novos e diferentes recursos para superarem as expectativas dos clientes e sobreviverem no mercado (Bocconcelli

et al., 2017). Diante do proposto, a população-alvo foi composta por proprietários, diretores e gestores de PMEs fornecedoras para grandes empresas, e que neste estudo foram denominados por “gestores”. O método de amostragem utilizado foi o não probabilístico e por acessibilidade.

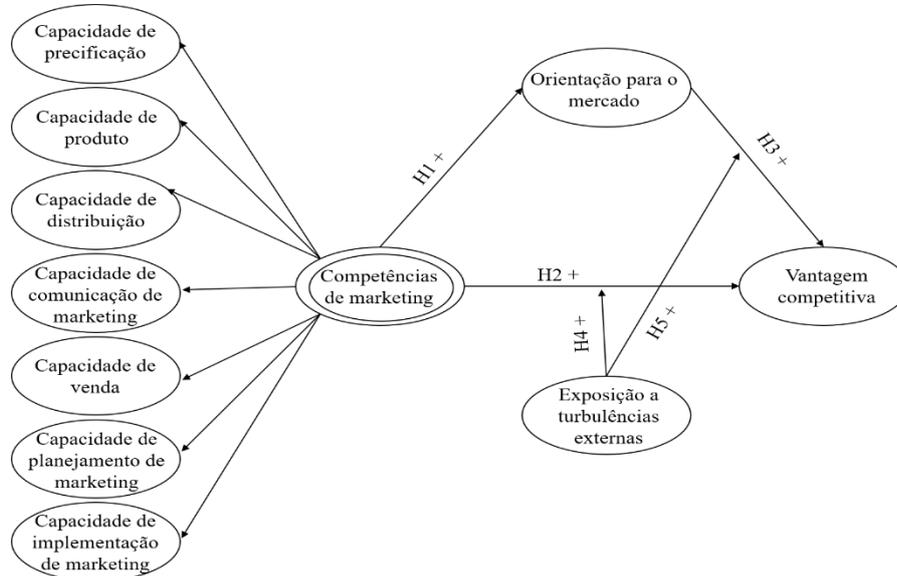


Figura 1: Modelo Proposto. Fonte: Elaboração própria.

Nota: O construto Competências de Marketing está representado como construto de segunda ordem.

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, foram inseridas duas perguntas de controle populacional logo no início do questionário para que o respondente indicasse sua atuação na PME fornecedora de grandes empresas. Em caso de resposta negativa tanto na primeira (“Você é gestor na empresa em que atua?”), quanto na segunda pergunta (“Você pertence a uma pequena ou média empresa que fornece para alguma grande empresa?”) as respostas deste respondente era excluídas da amostra final. Após as perguntas de controle populacional, foram disponibilizadas as afirmativas referentes aos construtos: competências de marketing (construto de segunda ordem), exposição a turbulências externas, orientação para o mercado e vantagem competitiva. 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 e Vorhies *et al.* (2009), que foi utilizada para analisar as competências de marketing de empresas orientadas para o mercado. Trata-se de um construto de segunda ordem e está representado por sete construtos unidimensionais: capacidade de precificação, capacidade de produto, capacidade de distribuição, capacidade de comunicação de marketing, capacidade de venda, capacidade de planejamento de marketing e capacidade de implementação de marketing. 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), com oito afirmações. 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.

Para a caracterização sociodemográfica, foram elaboradas questões sobre o perfil dos respondentes, como sexo, idade, escolaridade, estado civil, cargo/função, renda e tempo de

trabalho. Para caracterização do perfil das empresas, foi abordado o 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, foi realizado um pré-teste com 20 respondentes de empresas vinculadas aos PDFs do Brasil. Após dirimir dúvidas sobre o questionário, a pesquisa foi encaminhada por e-mail para as empresas vinculadas aos PDFs de todo o Brasil. O envio do questionário para as empresas foi feito pelos próprios programas.

A coleta dos dados 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 423 questionários completamente preenchidos, sendo estes os dados utilizados na análise. Conforme dados coletados, para o perfil sociodemográfico, constatou-se que o perfil dos respondentes em sua maioria era do sexo masculino (56,5%) com faixas de idade predominantes entre 31 e 45 anos (46,1%). Em relação às faixas de renda dos respondentes, o maior percentual é do grupo de renda de 6 a 10 salários mínimos (R\$ 4.990,01 a R\$ 9.980,00), com 37,8% da amostra. O nível de escolaridade predominante foi o de pós-graduação (50,8%). A maioria dos respondentes informaram fazer parte de sociedades limitadas (52%), do setor da indústria (53,6%), localizadas em sua maioria na região Nordeste (51,06%), estando ligados à empresa há mais de 6 anos (75,18%).

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). A validação do modelo foi feita por meio da Análise Fatorial Confirmatória (AFC), verificando-se as validades convergente e discriminante. A validade convergente foi verificada pela apuração das 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), e, por fim, avaliada pelo critério *heterotrait-monotrait* de correlações (HTMT). Após as validações dos construtos, foi realizado o teste de hipóteses, assim como a verificação da qualidade do ajustamento do modelo e a existência de efeito moderador, conforme indicado no modelo proposto.

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 análise fatorial confirmatória (AFC), examinando as validades convergente e discriminante. Na primeira análise foram verificadas primeiramente as cargas fatoriais, que deveriam ser acima de 0,708, segundo Hair, Risher, Sarstedt e Ringle (2019). Durante essa verificação, se identificou que os itens OME1, OME7 e OME8 foram excluídos por apresentarem cargas fatoriais abaixo do mínimo recomendado. Ainda durante a verificação, identificou-se que os itens PMK3, PMK4, IMK2, MKT1 e MKT2 apresentaram sobreposição (cargas cruzadas) e 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 validação discriminante. Identificou-se que os respondentes não conseguiram distinguir o planejamento de marketing da implementação do marketing, sendo esta a primeira constatação da pesquisa, corroborando com Zou, Wang, Xie e Zhou (2019).

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). Porém, diante da existência de validade discriminante para o construto de capacidade de comunicação de marketing, o construto foi mantido nas demais análises do

modelo de mensuração. Depois das exclusões e da fusão de dois construtos, foi realizada uma nova análise fatorial confirmatória (AFC). Os resultados desta segunda análise são apresentados nas Tabelas 1, 2 e 3.

TABELA 1 – INDICADORES DE VALIDADE CONVERGENTE

Indicadores	Cargas Fatoriais	Alpha de Cronbach	Rho de Sperman	CC	AVE
Capacidade de Precificação (PRE)		0,90	0,90	0,93	0,77
A empresa a que pertença utiliza técnicas e sistemas de precificação para responder rapidamente às mudanças do mercado (PRE1)	0,86				
A empresa a que pertença conhece as táticas de preços dos concorrentes (PRE2)	0,89				
A empresa a que pertença realiza um trabalho eficaz na precificação dos seus produtos/serviços (PRE3)	0,87				
A empresa a que pertença acompanha os preços (e suas alterações) dos concorrentes (PRE4)	0,90				
Capacidade de Produto (PRO)		0,95	0,95	0,96	0,87
A empresa a que pertença consegue desenvolver novos produtos ou serviços (PRO1)	0,93				
A empresa a que pertença desenvolve novos produtos ou serviços para explorar o investimento que faz em pesquisa e desenvolvimento (PRO2)	0,93				
A empresa a que pertença consegue lançar com sucesso novos produtos ou serviços no mercado (PRO3)	0,96				
A empresa a que pertença garante que seus novos produtos ou serviços atendam às necessidades dos seus clientes (PRO4)	0,89				
Capacidade de Distribuição (DIS)		0,96	0,96	0,97	0,88
A empresa a que pertença possui um forte relacionamento com seus parceiros de negócio (DIS1)	0,94				
A empresa a que pertença consegue atrair e reter os melhores parceiros de negócio (DIS2)	0,93				
A empresa a que pertença consegue agregar valor aos negócios dos seus parceiros (DIS3)	0,95				
A empresa a que pertença consegue fornecer um excelente suporte aos seus parceiros de negócios (DIS4)	0,94				
Capacidade de comunicação de marketing (MKT)		0,96	0,96	0,98	0,96
A empresa a que pertença possui habilidades de relações públicas (MKT3)	0,98				
A empresa a que pertença possui competências e processos de gerenciamento de imagem da marca (MKT4)	0,98				
Capacidade de venda (VEN)		0,97	0,97	0,97	0,88
Nossa empresa fornece aos seus vendedores o treinamento necessário para serem eficazes (VEN1)	0,94				
Nossa empresa possui planejamento, gerenciamento e sistemas de controle de vendas (VEN2)	0,93				
Nossa empresa possui uma equipe de vendas habilidosa (VEN3)	0,90				
Nossa empresa realiza adequadamente o gerenciamento de suas vendas (VEN4)	0,96				
Nossa empresa fornece o suporte necessário para sua equipe de vendas (VEN5)	0,96				
Capacidade de planejamento e implementação de marketing (PMK)		0,98	0,98	0,98	0,93
Nossa empresa aloca os recursos de marketing de forma eficaz (IMK1)	0,97				
Nossa empresa consegue executar estratégias de marketing rapidamente (IMK3)	0,97				
Nossa empresa possui habilidades para realizar planejamento de marketing (PMK1)	0,97				

Nossa empresa possui a capacidade de segmentar efetivamente o seu mercado alvo (PMK2)	0,96				
Exposição a turbulências externas (ETE)		0,96	0,96	0,97	0,93
Nossa empresa está situada em um mercado caracterizado por flutuações contínuas (por exemplo, os preços de matérias-primas são alterados constantemente) (ETE1)	0,97				
As demandas dos clientes da nossa empresa estão sujeitas a flutuações muito altas (por exemplo, a demanda pode alterar constantemente) (ETE2)	0,96				
Os serviços prestados pelos fornecedores da nossa empresa estão sujeitos a flutuações muito altas (por exemplo, os preços podem alterar constantemente) (ETE3)	0,96				
Orientação de mercado (OME)		0,91	0,92	0,94	0,74
Existe um monitoramento constante do nível de comprometimento e orientação do mercado para atender às necessidades dos clientes da nossa empresa (OME2)	0,89				
Nossa empresa publica abertamente informações sobre experiências bem-sucedidas e malsucedidas de clientes em todos os setores do nosso negócio (OME3)	0,74				
As estratégias de vantagem competitiva da nossa empresa estão baseadas na compreensão das necessidades dos clientes (OME4)	0,84				
Nossa empresa mede a satisfação do cliente de forma sistemática e frequente (OME5)	0,91				
Nossa empresa adota medidas rotineiras/regulares para melhorar nosso atendimento ao cliente (OME6)	0,92				
Vantagem competitiva sustentada (VCS)		0,97	0,97	0,97	0,73
A empresa a que pertencço possui vantagens competitivas para entrar em um novo mercado (VCS1)	0,79				
A empresa a que pertencço possui vantagens competitivas para aumentar sua participação de mercado (VCS2)	0,81				
A empresa a que pertencço possui vantagens competitivas para aumentar a satisfação de seus clientes (VCS3)	0,77				
A empresa a que pertencço possui um retorno sobre os investimentos (ROI) elevado em consequência das vantagens competitivas que possui (VCS4)	0,74				
Nossa empresa possui vantagens competitivas pois possui um lucro bruto maior diante a média do setor em que opera (VCS5)	0,74				
Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as inovações dos nossos produtos (VCS6)	0,89				
Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as inovações dos nossos processos (VCS7)	0,91				
Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossas inovações gerenciais (VCS8)	0,92				
Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossas inovações de marketing (VCS9)	0,91				
Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar nossa facilidade em aprender com as mudanças do mercado (VCS10)	0,91				
Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar a capacidade que a nossa empresa possui em aprender por meio das nossas atividades internas (VCS11)	0,89				
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)	0,90				
Nossos concorrentes sentem dificuldade para acompanhar as capacidades de marketing da nossa empresa (VCS13)	0,88				

Fonte: Dados da Pesquisa.

Indicadores excluídos: A empresa a que pertence consegue desenvolver e executar programas de publicidade e propaganda (MKT1); A empresa a que pertence gerencia suas habilidades criativas para publicidade e propaganda (MKT2); Nossa empresa desenvolve estratégias de marketing criativas (PMK3); Nossa empresa conhece todo o processo de planejamento de marketing (PMK4); Nossa empresa consegue organizar as estratégias de marketing para colocá-las em ação (IMK2); Os objetivos de negócio da nossa empresa são direcionados principalmente pela satisfação do cliente (OME1); Nossa empresa é mais focada no cliente do que seus concorrentes (OME7); Nossa empresa existe principalmente para atender os clientes (OME8).

Outra análise realizada foi a avaliação da variância média extraída (AVE), segundo o critério de Fornell e Larcker (1981). Conforme demonstra a Tabela 1, todos os construtos apresentaram AVE superior a 0,5, conforme sugerido na literatura. Após análise da AVE, verificou-se a confiabilidade da consistência interna usando a confiabilidade composta admitindo-se valores superiores a 0,70 (Hair *et al.*, 2019). Conforme resultados na Tabela 1, verifica-se que todos os valores se apresentam acima do limite sugerido, indicando validade convergente. Como medida concorrente de consistência interna, o alfa de Cronbach também foi verificado. Na Tabela 1 pode-se observar que todos os valores demonstram consistência das medidas indicando a validade convergente dos construtos. Por fim, verificou-se a correlação de Spearman (Rho de Spearman). 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 tanto, utilizou-se primeiramente o critério de Fornell e Larcker (1981). 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). Diante disso, foram identificadas cargas cruzadas apenas na primeira análise fatorial confirmatória (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 & Larcker, 1981)

Construtos	DIS	ETE	MKT	OME	PMK	PRE	PRO	VCS	VEN
Capacidade de Distribuição (DIS)	0,94								
Exposição a turbulências externas (ETE)	0,34	0,96							
Capacidade de comunicação de marketing (MKT)	0,67	0,47	0,98						
Orientação de mercado (OME)	0,77	0,42	0,71	0,86					
Capacidade de planejamento e implementação de marketing (PMK)	0,70	0,48	0,86	0,80	0,97				
Capacidade de Precificação (PRE)	0,74	0,40	0,68	0,76	0,72	0,88			
Capacidade de Produto (PRO)	0,84	0,37	0,73	0,76	0,73	0,81	0,93		
Vantagem competitiva sustentada (VCS)	0,66	0,52	0,77	0,74	0,78	0,64	0,68	0,85	
Capacidade de venda (VEN)	0,74	0,30	0,60	0,75	0,71	0,70	0,67	0,59	0,94

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). 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 segundo o critério conforme sugerido na literatura.

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)	0,36							
Capacidade de comunicação de marketing (MKT)	0,70	0,49						
Orientação de mercado (OME)	0,82	0,44	0,76					
Capacidade de planejamento e implementação de marketing (PMK)	0,73	0,49	0,89	0,85				
Capacidade de Precificação (PRE)	0,79	0,43	0,73	0,83	0,76			
Capacidade de Produto (PRO)	0,89	0,39	0,76	0,82	0,76	0,88		
Vantagem competitiva sustentada (VCS)	0,67	0,54	0,79	0,78	0,79	0,68	0,70	
Capacidade de venda (VEN)	0,76	0,31	0,62	0,80	0,73	0,74	0,69	0,60

Fonte: Dados da Pesquisa.

5.2. Análise do Modelo Estrutural

Após a conclusão da validação dos construtos, realizaram-se os testes de hipóteses a partir da modelagem de equações estruturais, com estimação por PLS. 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.

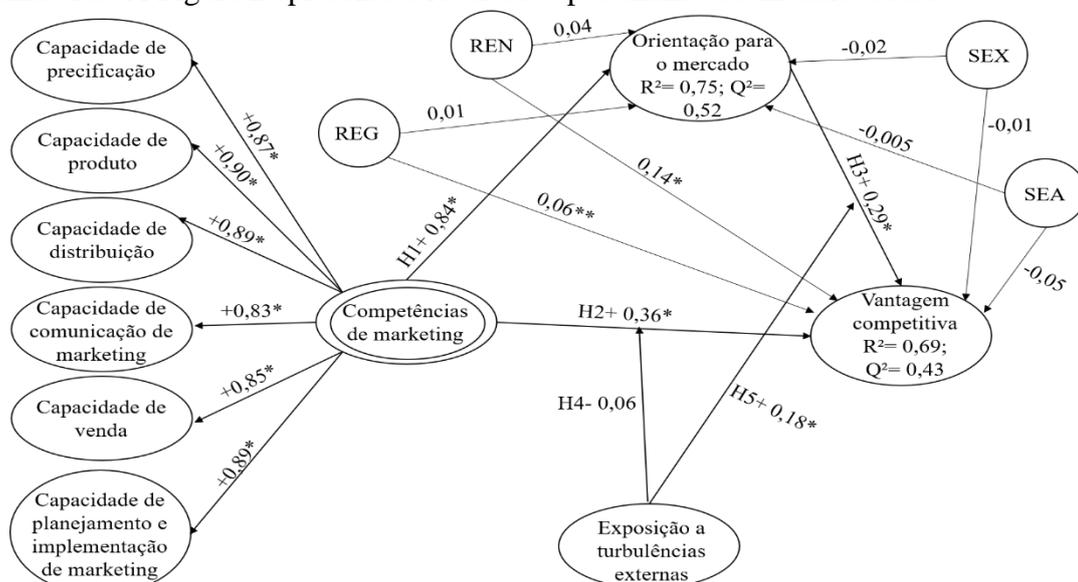


Figura 2: Diagrama dos Caminhos. Legenda: REN – Renda, REG – Unidade da federação onde a empresa está localizada, SEX – Sexo, SEA – Setor de atuação da empresa; R² – Coeficiente de determinação. Q² – Relevância preditiva. * p<0,01, ** p<0,05. Fonte: Dados da Pesquisa.

Notas: As hipóteses H4 e H5 investigaram moderação. O construto Competências de Marketing está representado como construto de segunda ordem.

O primeiro procedimento realizado para análise do modelo foi testar o relacionamento entre as variáveis de controle e os construtos endógenos. 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 pela H4 não foi significativa para moderar essa relação. No terceiro procedimento, foi realizado o teste de hipóteses considerando as variáveis de controle que foram significativas no primeiro procedimento. Os resultados das hipóteses foram os mesmos do procedimento anterior. Também se identificou que as variáveis

setor de atuação da empresa e sexo não apresentaram relação significativa com os construtos endógenos com os quais haviam se relacionado diretamente. 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. 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	f ²	q ²
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		
H5	ETE X OME -> VCS	0,19	0,02	0,19	0,01		
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 dos testes de hipóteses com os controles, apresentados na Tabela 4, mostram que as hipóteses H1($r=0,84$; $f^2=0,84$; $q^2=0,10$; p -valor $< 0,01$), H2($r= 0,37$; $f^2 = 0,37$; $q^2=0,06$; p -valor $< 0,01$) e H3($r=0,30$; $f^2=0,30$; $q^2=0,03$; p -valor $< 0,01$) foram suportadas a 1% de significância e a hipótese H5 ($r=0,19$; p -valor $< 0,05$) a 5% de significância. A hipótese H4 ($r= -0,05$; p -valor $> 0,05$), não foi suportada. As relações entre o construto de segunda ordem competências de marketing e suas dimensões também foram testadas e foram todas significativas a 1%. Após, verificou-se que o efeito indireto CMK -> OME -> VCS foi estatisticamente significativo ($r= 0,29$; 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.

A análise do fator de inflação da variância (VIF) foi utilizado. Na presente pesquisa, os indicadores dos construtos obtiveram VIF com valores variando entre 1,3 a 3,8, demonstrando não haver problemas de colinearidade (Hair *et al.*, 2019). Para verificar a qualidade do ajustamento do modelo, foram analisados o R² (coeficiente de determinação) e o Q² (relevância preditiva). 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 (Hair *et al.*, 2019).

5.3. Discussão dos Resultados

De acordo com as análises do modelo estrutural proposto nesta pesquisa, verificou-se que, na visão dos gestores, 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.

Analisando especificamente cada hipótese, a primeira hipótese (H1), que sugeriu a influência positiva das competências de marketing na orientação para o mercado, foi suportada ($r=0,84$; $f^2=0,84$; $q^2=0,10$; 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), sugerindo que competências de marketing melhor desenvolvidas tendem a ser um fator chave para que PMEs atuem de maneira mais orientada para o mercado, incluindo aquelas PMEs que fornecem a grandes empresas, atendendo as demandas de seus clientes.

A hipótese H2, que analisou o efeito positivo das competências de marketing sobre a vantagem competitiva, apresentou efeito positivo e significativo ($r=0,37$; $f^2=0,37$; $q^2=0,06$; 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 e Katsikeas *et al.*, (2012) e Davcik e Sharma (2016), que dizem que empresas com competências de marketing bem desenvolvidas podem gerar mais valor aos clientes, alcançando vantagem competitiva e bom desempenho financeiro.

A hipótese H3 também apresentou um efeito positivo e significativo ($r=0,30$; $f^2=0,30$; $q^2=0,03$; 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 se alinha aos achados de Narver e Slater (1990), e Kumar *et al.* (2011) em outros tipos de empresas. 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 ($r=-0,06$; 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. Este resultado aproxima-se aos achados de Dreyer e Gronhaug (2004), Lin, Hsu e Yeh, (2015) e Davick e Sharma (2016), quando afirmam que as competências de marketing podem ser um dos principais motivos de PMEs, incluindo as fornecedoras para grandes empresas, alcançarem vantagens competitivas. O estudo aqui realizado mostrou que, na visão dos gestores, isso independe do ambiente externo, seja ele turbulento ou estável.

Diferente da H4, a hipótese moderadora H5 ($r=0,19$; 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 Bocconcelli *et al.* (2016) e

Ebrahimi e Mirbargkar (2017). Em suma, a exposição a turbulências externas favorece PMEs orientadas para o mercado, inclusive as fornecedoras para 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 para grandes empresas. Na visão dos gestores, 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).

6 Conclusão

O objetivo deste estudo foi verificar o efeito das competências de marketing sobre a orientação para o mercado e vantagem competitiva de empresas PMEs fornecedoras para grandes empresas na visão de seus gestores. 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. Assim, segundo os gestores, o desenvolvimento das competências de marketing tende a ser fator chave para que tais PMEs obtenham mais vantagens competitivas perante seus concorrentes, por meio da orientação para o mercado, independente do ambiente em que estão inseridas.

Esta pesquisa contribuiu teoricamente ao destacar as competências de marketing em PMEs que fornecem para grandes empresas, avançando os achados nessa área e contribuindo com Day (1994), Morgan e Katsikeas *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. 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, 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). Dessa forma, a pesquisa evidencia a importância das competências de marketing para a sobrevivência deste tipo de PME. 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.

Algumas limitações foram admitidas neste estudo. Por se tratar de uma pesquisa com a utilização de amostragem não probabilística por acessibilidade, recomenda-se que este estudo seja reproduzido com uma amostragem probabilística. Ainda recomenda-se acompanhar as PMEs ao longo do tempo, realizando pesquisas longitudinais, para observar a evolução das percepções dos gestores e o impacto das competências de marketing nas PMEs. Outra limitação faz referência ao modelo utilizado na pesquisa. Recomenda-se que se desenvolvam estudos com modelos que identifiquem os efeitos das competências de marketing em outros fatores ligados às PMEs fornecedoras para grandes empresas, 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 para 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. 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

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

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., & 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, 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>.