

ARTIGOS

Submetido 30-11-2021. Aprovado 25-04-2022

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editor Associado *ad hoc*: Silvio Luis de Vasconcellos

Versão traduzida | DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020230104x>

EFEITO CASCATA DAS CAPACIDADES DE MARKETING ESTÁTICAS E DINÂMICAS NA PERFORMANCE INTERNACIONAL: ANALISANDO A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO COMO ANTECEDENTE

The cascading effect of static and dynamic marketing capabilities on the international performance: Analyzing market orientation as an antecedent

Efecto cascada de las capacidades de marketing estáticas y dinámicas sobre el desempeño internacional: Analizando la orientación al mercado como antecedente

Caroline Reimann¹ | carolinekalireimann@gmail.com | ORCID: 0000-0001-8334-3954

Fernando Carvalho¹ | fc@fe.uc.pt | ORCID: 0000-0002-8527-3790

Marcelo Duarte¹ | mpd@fe.uc.pt | ORCID: 0000-0002-3754-8147

¹Universidade de Coimbra, Faculdade de Economia, Coimbra, Portugal

RESUMO

Esta investigação tem como objetivo analisar as relações entre as capacidades de marketing estáticas (CME), capacidades de marketing dinâmicas (CMD) e desempenho internacional de pequenas e médias empresas (PMEs), bem como a conexão entre CME e CMD. Também analisamos o papel da orientação para o mercado (OM) como um antecedente das capacidades de marketing. Foi desenvolvido um estudo quantitativo, utilizando-se um inquérito como método de pesquisa. Foram coletadas 335 respostas válidas das PMEs portuguesas internacionalizadas por meios do modelo B2B. Para testar as hipóteses propostas, utilizou-se o modelo de equações estruturais. Os resultados mostram uma relação direta e positiva entre o CME e o desempenho internacional. A CMD foi positivamente ligada à CME, exercendo, assim, sua influência indireta no desempenho internacional. Além disso, observou-se uma relação positiva entre a OM e ambas as capacidades de marketing, revelando sua natureza antecedente sobre as capacidades analisadas. Este estudo contribui para a área da pesquisa relacionada às capacidades de marketing na medida em que as inter-relações entre diferentes tipos de capacidades de marketing nunca foram estudadas antes. Além disso, chama a atenção dos gestores para a importância de desenvolver recursos básicos de marketing mix, uma vez que aparecem como elemento com influência direta no desempenho internacional.

Palavras-chave: capacidades de marketing estáticas, capacidades de marketing dinâmicas, desempenho internacional, orientação para o mercado, PME.

ABSTRACT

This investigation analyzes the relationships between static marketing capabilities (SMC), dynamic marketing capabilities (DMC), and business-to-business (B2B) small and medium-sized enterprises' (SME) international performance, and the interconnection between SMC and DMC. We also analyze the role of market orientation (MO) as an antecedent of marketing capabilities. A quantitative study was developed using a survey-based method. We collected 335 valid responses from internationalized Portuguese B2B SMEs. Structural equation modeling was used to test the proposed hypotheses. Results show a direct and positive relationship between SMC and international performance. DMC was positively linked with SMC, thus indirectly exerting its influence on international performance. Also, a positive relationship between MO and both marketing capabilities was observed, revealing its antecedent nature over marketing capabilities. This study contributes to marketing capabilities research, given that interrelationships between different types of marketing capabilities were never studied before. Furthermore, it draws managers' attention to the importance of developing basic marketing-mix capabilities since they appear as the direct link to international performance.

Keywords: static marketing capabilities, dynamic marketing capabilities, international performance, market orientation, SME.

RESUMEN

La presente investigación tiene como objetivo analizar las relaciones entre las capacidades de marketing estáticas (SMC), las capacidades de marketing dinámicas (DMC) y el desempeño internacional de las pymes, B2B, así como la interconexión entre SMC y DMC. También se analiza el papel de la orientación al mercado (MO) como antecedente de las capacidades de marketing. Se desarrolló un estudio cuantitativo, utilizando un método basado en encuestas. Se recopilaron 335 respuestas válidas de pymes B2B portuguesas internacionalizadas. Para probar las hipótesis propuestas, se utilizó el modelo de ecuaciones estructurales. Los resultados muestran una relación directa y positiva entre las SMC y el desempeño internacional. Las DMC se vincularon positivamente con las SMC, ejerciendo así su influencia en el desempeño internacional de manera indirecta. Además, se observó una relación positiva entre la MO y ambas capacidades de marketing, revelando su carácter antecedente sobre las capacidades de marketing. Este estudio contribuye a la investigación de las capacidades de marketing dado que nunca se habían estudiado las interrelaciones entre los diferentes tipos de capacidades de marketing. Además, llama la atención de los gerentes sobre la importancia de desarrollar capacidades básicas de marketing mix, ya que aparecen como el vínculo directo con el desempeño internacional.

Palabras clave: capacidades de marketing estáticas, capacidades de marketing dinámicas, desempeño internacional, orientación al mercado, pymes.

INTRODUÇÃO

Nos mercados globalizados, as organizações que assumem riscos no processo de internacionalização são confrontadas com a necessidade de desenvolver capacidades e recursos aptos a responder rapidamente às necessidades do mercado (Kowalik et al., 2020). Para obter uma vantagem competitiva sustentável diante da intensa concorrência internacional, tais exigências de mercado tornam-se aspectos essenciais quando analisamos o contexto das pequenas e médias empresas (PMEs) no comércio business-to-business (B2B) (Guo et al., 2018; Tartaglione & Formisano, 2018). Compreender quais recursos e competências permitem a construção de uma vantagem competitiva sólida e consequentemente capazes de refletir positivamente no desempenho é uma das chaves para o sucesso da internacionalização dessas empresas (Acikdilli et al., 2020; Guo et al., 2018).

A literatura de marketing destaca vários fatores que afetam direta ou indiretamente o desempenho das empresas, como as capacidades de marketing (Day, 1994; Day, 2011) e a orientação para o mercado (OM) (Kohli & Jaworski, 1990; Narver & Slater, 1990). As capacidades de marketing são entendidas como estáticas ou dinâmicas (Day, 2011; Fang & Zou, 2009). As capacidades de marketing estáticas (CME) são fundamentadas na visão baseada em recursos (VBR) da empresa (Barney, 1991; Day, 1994), e são consideradas as mais básicas, relacionadas ao mix de marketing (ou seja, produto, preço, praça, promoção) (Day, 2011; Guo et al., 2018). As capacidades de marketing dinâmicas (CMD) surgiram da abordagem das capacidades dinâmicas (Fang & Zou, 2009; Teece et al., 1997) e são entendidas como “a aptidão de resposta e a eficiência dos processos de negócios multifuncionais para criar e entregar valor ao cliente em resposta às mudanças do mercado” (Fang & Zou, 2009, p. 744). Ao desenvolver CME, as empresas se concentram em habilidades funcionais (ou seja, conceituação de produto/serviço, gestão de preços, estratégias de distribuição, etc.) com base em determinadas necessidades do mercado e do cliente (Day, 2011; Guo et al., 2018). Empresas como Nokia e Kodak inicialmente conseguiram usar a CME de forma eficiente entregando produtos inovadores e disruptivos, porém, ao longo do tempo, não conseguiram responder as transformações e necessidades dos clientes, ignorando a proposta da CMD (Guo et al., 2018; Riviere et al., 2018).

Pesquisas recentes evidenciaram ligações positivas entre CME e CMD e o desempenho das empresas (Guo et al., 2018; Hernández-Linares et al., 2021; Martin et al., 2020; Morgan et al., 2009). No entanto, existem poucos artigos que abordam ambas as capacidades de marketing simultaneamente. Por exemplo, Guo et al. (2018) adicionaram uma terceira capacidade de marketing às duas anteriores (capacidades de marketing adaptativas CMA) e analisaram seus efeitos simultâneos no desempenho das empresas. Também Reimann, Carvalho e Duarte, (2021) avaliaram os efeitos da CMD e da CMA no desempenho internacional das empresas. No entanto, uma relação entre as capacidades de marketing nunca foi abordada. Seguindo Ambrosini e Bowman (2009), argumentamos que as CMD são responsáveis por aprimorar a CME nos mercados internacionais, onde a concorrência é mais evidente do que nos ambientes domésticos. Ou seja, a capacidade de responder rapidamente às mudanças do mercado traduz-se numa melhoria

das aptidões existentes para melhor servir os desejos e necessidades dos clientes (Ambrosini & Bowman, 2009; Fang & Zou, 2009; Teece et al., 1997).

Concomitantemente, a capacidade de gerar e disseminar inteligência de mercado e responder efetivamente a ele tem sido apontada como um dos principais fatores que contribuem para o desempenho (Jaworski & Kohli, 1993; Morgan et al., 2009; Narver & Slater, 1990; Powers et al., 2020). O construto de OM tem sido estudado sob múltiplos pressupostos, sejam diretamente ligados ao desempenho das empresas (Powers et al., 2020), mediados por muitas variáveis (Joensuu-Salo et al., 2018; Lämsiluoto et al., 2019), ou interagindo com as capacidades de marketing (Morgan et al., 2009). Entendemos que um comportamento orientado para o mercado é a base sobre a qual as capacidades de marketing podem ser construídas, atuando como catalisador e expensor das características intrínsecas dessas capacidades (Auh & Menguc, 2005).

Para tanto, analisamos as relações entre CME, CMD e o desempenho internacional (DI) das empresas, bem como a interligação entre CMD e CME. Também analisamos o papel do OM como antecedente de ambas as capacidades de marketing. Para tal, pesquisamos 335 PMEs portuguesas internacionalizadas com relações B2B e testamos as hipóteses do estudo por meio de um Modelo de Equação Estrutural (MEE). Dessa maneira, buscamos preencher lacunas encontradas na literatura, que apresenta poucos estudos explorando a interconexão entre as capacidades de marketing e seu consequente efeito no desempenho internacional das empresas. Outra lacuna abordada é a posição da orientação para o mercado como antecedente das capacidades de marketing, o que raramente é feito na literatura sobre o tema.

O restante deste artigo está estruturado da seguinte forma: A próxima seção é composta pelo panorama conceitual e hipóteses. A metodologia utilizada foi apresentada em seguida, com o teste de hipóteses e resultados na seção subsequente. Na penúltima seção discutimos os resultados obtidos, e, finalmente, concluímos e apresentamos as limitações do estudo e os caminhos para pesquisas futuras.

FUNDAMENTOS TEÓRICOS E HIPÓTESES

Esta seção apresenta os fundamentos teóricos das relações entre as capacidades de marketing estáticas e dinâmicas e sua relação com o desempenho internacional. Também lançamos as bases teóricas para posicionar a orientação para o mercado como um antecedente das capacidades de marketing.

Capacidades de marketing estáticas e desempenho internacional

CME são entendidas como as dimensões básicas do mix de marketing (ou seja, produto, preço, praça e promoção), originadas de recursos internos e habilidades desenvolvidas sob gestão intrínseca da organização (Baden-Fuller & Teece, 2020; Day, 1994; Day, 2011; Morgan, 2019). Essas capacidades se encaixam na teoria da visão baseada em recursos (VBR), onde

uma vantagem competitiva pode ser sustentada ou criada quando elas são, cumulativamente, valiosas, raras, não imitáveis e não substituíveis (Ambrosini & Bowman, 2009; Barney, 1991). Com essas características, as empresas podem desenhar estratégias únicas e difíceis de replicar por seus concorrentes (Day, 1994; Day, 2011), contribuindo para a formação de um posicionamento forte, entregando valor aos clientes e os fidelizando (Day, 1994, 2011; Joensuu-Salo et al., 2018; Österle, Kuhn, & Henseler, 2018).

Todos esses pontos são essenciais para a obtenção de resultados no mercado externo, assim, entende-se que essas capacidades de marketing influenciam positivamente o DI (Day, 1994; Day, 2014; Guo et al., 2018; Martin et al., 2020). Pode-se verificar com consistência na literatura que os recursos tangíveis e intangíveis são fundamentais para estruturar estratégias e obter os resultados desejados (Gnizy & Shoham, 2018; Morgan & Vorhies, 2018). No contexto das PMEs, a presença de recursos internos sólidos (ou seja, ativos, capacidades, processos organizacionais, informação e conhecimento) é fundamental para a estratégia de internacionalização (Gnizy, 2019). Para alcançar um DI positivo, as PMEs precisam estar atentas ao desenvolvimento de capacidades de marketing específicas e eficazes, explorando as oportunidades emergentes para maximizar seus recursos (Lekmat, Selvarajah & Hewege, 2018; Tajeddini & Ratten, 2020). De fato, pesquisas anteriores mostram que as organizações buscam melhorar seu desempenho e vantagem competitiva por meio do desenvolvimento consistente da CME (Day, 2011; Guo et al., 2018; Vorhies & Morgan, 2005).

O sucesso do DI depende da boa correlação entre todos os elementos de marketing e o objetivo do negócio internacional (Samiee & Chirapanda, 2019). A teoria da VBR defende que a posse desses recursos é crucial para obter uma vantagem competitiva e, conseqüentemente, um desempenho superior (Ambrosini & Bowman, 2009; Joensuu-Salo et al., 2018). Portanto, a seguinte hipótese é proposta:

H1: As capacidades de marketing estáticas (CME) têm um efeito positivo no desempenho internacional (DI).

Capacidades de marketing dinâmicas e desempenho internacional

Como consequência da globalização, mais PMEs procuram o mercado internacional como forma de expansão (Santoro, Ferraris, Giacosa & Giovando, 2018), tornando esse ambiente mais concorrido e complexo na procura de estratégias certas para sustentar um negócio. Diante desse cenário, entender os elementos que afetam o desempenho tornou-se mais difícil, pois eles são o resultado da combinação de muitos fatores além de recursos como: ações organizacionais, eventos históricos, contextos de mercado e condições do setor (Weaven et al., 2021). Essas condições exigem que uma empresa reconheça, mantenha e elimine continuamente vários recursos para corresponder às mudanças nas expectativas, atitudes e comportamentos alvo.

Nesse contexto, a teoria VBR foi ampliada para abranger uma dimensão dinâmica (Teece et al., 1997), uma vez que recursos e capacidades estáticos são deveras lentos para se adaptar às constantes mudanças do mercado (Day, 2011; Mu, Thomas, Peng & Benedetto, 2017). Fang e Zou (2009) definem capacidades de marketing dinâmicas (CMD) como “a capacidade de resposta e eficiência de processos de negócios multifuncionais para criar e entregar valor ao cliente em resposta às mudanças do mercado” (p. 744). Essas capacidades são compostas por diferentes ferramentas de marketing capazes de conectar e transformar os recursos internos da organização, criando e entregando valor ao consumidor (Ambrosini & Bowman, 2009; Fang & Zou, 2009; Roach, Ryman, Jones & Ryman, 2018), sendo observadas através do surgimento de novos produtos/serviços, processos mais eficientes ou quaisquer outras mudanças que visem responder ao dinamismo do mercado internacional (Fang & Zou, 2009). Portanto, a CMD é uma reação rápida da empresa utilizando e reorganizando recursos internos para obter vantagem competitiva (Baden-Fuller & Teece, 2020; Morgan & Slotegraaf, 2012).

Embora pesquisas anteriores tenham encontrado uma relação positiva entre a CMD e o desempenho das empresas (Buccieri, Javalgi, & Cavusgil, 2020; Guo et al., 2018) os efeitos da CMD precisam ser ainda mais consolidados na literatura, principalmente quando envolvem PMEs (Tartaglione & Formisano, 2018). Assim, propomos a seguinte hipótese:

H2: As capacidades de marketing dinâmicas (CMD) têm um efeito positivo no desempenho internacional (DI).

A interação entre capacidades de marketing dinâmicas e estáticas

A utilização dos recursos internos supracitados permite que a empresa explore o mercado a partir dos componentes já formados no setor de marketing, ignorando os aspectos do mercado que estão em constante mudança, e dedicando esforços à aplicação dos recursos do marketing mix no desenvolvimento de vantagem competitiva (Guo et al., 2018). Sem relação com as oportunidades do mercado externo, a CME explora e usa apenas esses recursos internos para alcançar o desenvolvimento externo (Barney, 1991; Guo et al., 2018).

A CMD é vista como uma extensão da teoria VBR e uma evolução da CME (Day, 2011), onde as capacidades de marketing existentes precisam ser cada vez mais dinâmicas para capturar informações relevantes das mudanças de mercado com foco no atendimento às necessidades do consumidor (Baden-Fuller & Teece, 2020; Day, 1994; Tartaglione & Formisano, 2018). A CMD permite que a organização construa, integre e reconfigure recursos internos e externos para melhor responder ao mercado (Day, 1994; Fang & Zou, 2009; Guo et al., 2018; Teece et al., 1997). Ambas as capacidades se concentram na captura de diferentes perspectivas de desempenho, onde capacidades dinâmicas são necessárias para sustentar e manter os recursos e aptidões existentes relevantes (Day, 2011). Ajustando-se apenas à natureza estática de suas capacidades, as empresas dificultam o desenvolvimento da inovação, do empreendedorismo e do aprendizado

com as mudanças do mercado, impedindo a sustentação de vantagens competitivas essenciais nos mercados internacionais.

Pesquisas recentes evidenciaram ligações positivas entre CME, CMD e o desempenho das empresas (Guo et al., 2018; Hernández-Linares et al., 2021; Martin et al., 2020; Morgan et al., 2009). No entanto, existem poucos artigos que abordam ambas as capacidades de marketing simultaneamente, com destaque para Guo et al. (2018), que analisaram os efeitos simultâneos de CME, CMD e capacidades de marketing adaptativo (CMA) do desempenho internacional das empresas, e Reimann et al. (2021), que analisaram os efeitos da CMD e da CMA no desempenho internacional, moderados pela intensidade competitiva.

Entendemos que as CMD são responsáveis por aprimorar a CME nos mercados internacionais (Ambrosini & Bowman, 2009). A CMD pode conectar e transformar recursos internos, tornando a CME mais flexível e adaptável às necessidades do mercado e do consumidor (Gnizy, 2019; Roach et al., 2018). Portanto, entendendo que a CMD pode influenciar positivamente a CME, propomos a seguinte hipótese:

H3: As capacidades de marketing dinâmicas (CMD) têm um efeito positivo nas capacidades de marketing estáticas (CME).

Orientação para o mercado como antecedente das capacidades de marketing

OM refere-se à geração de inteligência de mercado com base nas necessidades atuais e futuras dos clientes, a disseminação dessa inteligência através de diferentes áreas da empresa e ser responsivo a tal conhecimento (Kohli & Jaworski, 1990; Kohli, Jaworski, & Kumar, 1993). A OM utiliza recursos tangíveis e intangíveis, internos ou externos, para entregar valor continuamente aos clientes (Acikdilli et al., 2020; Kohli et al., 1993), contribuindo para a produção de respostas às oportunidades de negócios e necessidades dos clientes (Day, 2011; Roach et al., 2018). Pesquisas anteriores indicam que OM tem um papel importante na melhoria das capacidades de marketing (Murray, Gao, & Kotabe, 2011; Wu, 2013), o que é um determinante essencial para selecionar as melhores capacidades de acordo com as condições de mercado (Morgan et al., 2009; Murray et al., 2011).

As CME basearam o desenvolvimento de seus componentes no conhecimento de mercado das empresas, que é aprimorado pela OM (Day, 1994; Hult, Ketchen, & Slater, 2005; Murray et al., 2011). Por meio da aquisição e geração de informações, a CME pode alavancar seus componentes de marketing mix (ou seja, gerenciar preços, distribuição e desenvolver produtos adequados às necessidades dos clientes). Tal relação indica a posição da OM como antecedente da CME (Hult et al., 2005; Morgan et al., 2009; Murray et al., 2011).

Com base no conhecimento sobre o mercado e os clientes, as CME utilizam o potencial proporcionado pela OM para aumentar seus aspectos fundamentais, focando em responder às oportunidades emergentes (Day, 1994; Murray et al., 2011). Como elemento complementar, a OM pode potencializar as capacidades da organização (Riswanto, Hurriyati, Wibowo, & Gaffar, 2019; Roach et al., 2018), nos levando a propor a seguinte hipótese:

H4a: A Orientação para o Mercado (OM) tem um efeito positivo nas capacidades de marketing estáticas (CME).

Como antecedente da CMD, as OM possibilitam a capacidade de reconhecer novas oportunidades no mercado, utilizando a disseminação da informação de forma mais sistemática e antecipatória (Day, 1994; Hernández-Linares et al., 2021). A literatura mostra que as capacidades dinâmicas integram o ambiente externo e reconhecem o recurso existente para responder às oportunidades de mercado usando a informação e o conhecimento gerados pela OM (Hernández-Linares et al., 2021; Monferrer, Blesa, & Ripollés, 2015). A OM serve como um mecanismo que ajuda as empresas a combinar, equilibrar e reconhecer os recursos externos e internos com base nas respostas às transformações do mercado (Hernández-Linares et al., 2021; Liao, Chang, Wu, & Katrichis, 2011). A OM aprimora a ideia fundamental da CMD para combinar as necessidades do cliente, a detecção de oportunidades e os recursos da empresa (Hernández-Linares et al., 2021; Slater & Narver, 1998).

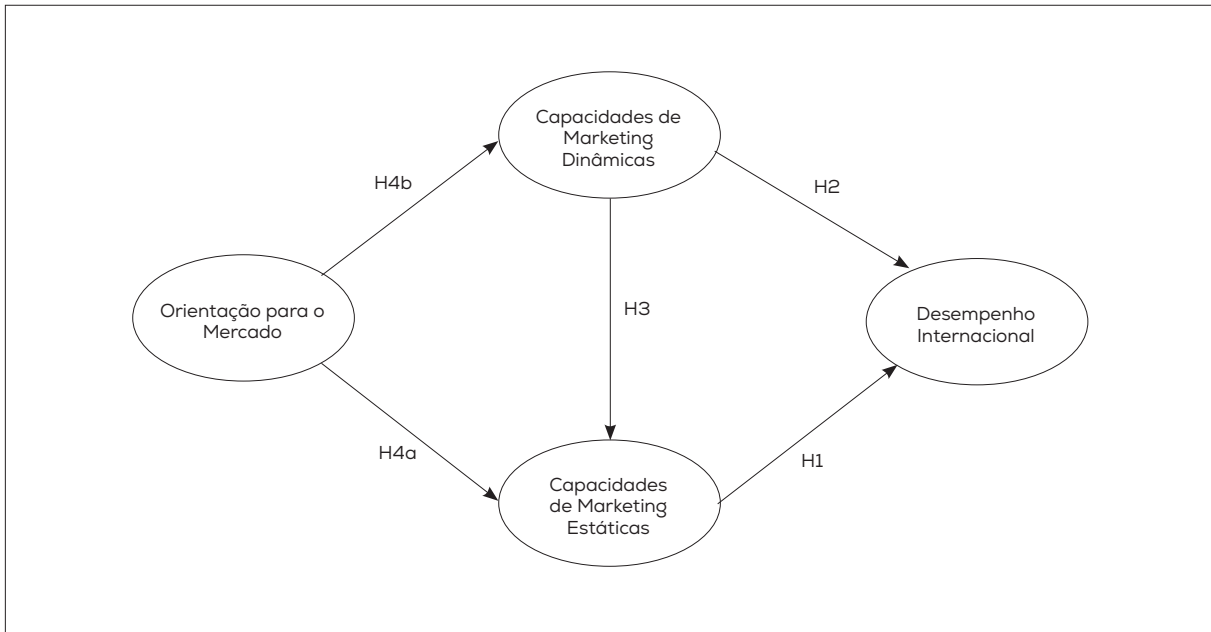
A OM pode melhorar as características da CMD através da aquisição e disseminação de informações sobre os mercados e as necessidades dos clientes (Hernández-Linares et al., 2021; Kohli et al., 1993) usando essa informação para fortalecer suas próprias características (Jiang, Mavondo, & Zhao, 2020). A OM serve como um mecanismo orientado para a estratégia da CMD, equilibrando os ambientes externo e interno das empresas (Hernández-Linares et al., 2021). Isso nos leva a propor a seguinte hipótese:

H4b: A orientação para o mercado (OM) tem um efeito positivo nas capacidades de marketing dinâmicas (CMD).

Modelo de Pesquisa

O modelo conceitual apresentado nesse estudo é uma representação gráfica de um conjunto de conceitos e as relações entre eles, subdividido nos seguintes construtos: capacidades de marketing estáticas, capacidades de marketing dinâmicas, desempenho internacional e orientação para o mercado (Figura 1).

Figura 1. Modelo Conceitual



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

MÉTODOS

Desenho da pesquisa e amostra

Utilizamos um questionário para coleta de dados, enviado por e-mail a uma lista de empresas portuguesas internacionalizadas. A lista foi elaborada a partir das bases de dados da Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP) e AMADEUS, e os e-mails foram enviados durante o mês de junho de 2020 através do software LimeSurvey. Portugal foi selecionado por ser uma economia pequena e aberta, onde as empresas nacionais são instadas a adotar estratégias de internacionalização para manterem as suas posições competitivas, em particular as PMEs. Obtivemos um total de 362 respostas válidas e completas. Como nosso objetivo foi analisar PMEs B2B internacionalizadas, excluimos as respostas de empresas maiores (ou seja, empresas com mais de 250 funcionários e um volume de vendas superior a € 50 milhões em 2019) e aquelas exclusivamente B2C, o que resultou em uma amostra de 335 empresas. O questionário de 48 itens foi usado para medir os construtos de CME, CMD, DI e OM (Quadro 1). A validade e confiabilidade dos construtos foram avaliadas observando confiabilidade composta, variância média extraída e validade discriminante. Também observamos o viés de método comum seguindo as recomendações de Podsakoff, MacKenzie, Lee e Podsakoff (2003) e testamos as hipóteses por meio de modelagem de equações estruturais usando o software AMOS 25.

Quadro 1. Itens do questionário

	Portuguese items	Original items
Características das empresas	Ano de fundação da empresa	Year of foundation of the company
	Ano em que a empresa entrou no mercado internacional	Year in which the company entered the international market
	A sua empresa no mercado internacional realiza transações comerciais com: Outras empresas (B2B) Consumidores finais (B2C)	Your company in the international market, carries out commercial transactions with: Other companies (B2B) End consumers (B2C)
	Nº de colaboradores: 1-10 10-50 50-250 > 250	Number of employees in your organization. 0-10 employees 10-50 employees 50-250 employees More than 250 employees
	Vendas totais da empresa no ano de 2019: < 2 milhões de euros < 10 milhões de euros < 50 milhões de euros > 50 milhões de euros	Total sales in 2019: < 2 million euros < 10 million euros < 50 million euros > 50 million euros
Desempenho Internacional	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com a rentabilidade das vendas foi:	Return on sales
	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com a margem bruta foi:	Export venture margin
	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com os objetivos financeiros foi:	Reaching export venture financial goals
	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com a quota de mercado atingida foi:	Positive changes in market share
	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com o crescimento da quota de mercado foi:	Market share growth
	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com o crescimento das vendas no mercado foi:	Growth in sales revenue
	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com o desempenho geral foi:	Overall export venture performance
	No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com o número de produtos bem-sucedidos foi:	Number of successful new export venture products
No mercado internacional, o nível de satisfação da nossa empresa com o tempo necessário para a aceitação dos novos produtos foi:	Time to market for new export venture products	

Continua

Quadro 1. Itens do questionário

	Portuguese items	Original items
Capacidades de Marketing Estáticas	Nós utilizamos as nossas capacidades na definição do preço dos nossos produtos/serviços para responder rapidamente às mudanças do mercado	Using pricing skills and systems to respond quickly to market changes
	Nós conhecemos as táticas de preços utilizadas no mercado pelos concorrentes	Knowledge of competitors' pricing tactics
	Nós determinamos com eficácia os preços de nossos produtos/serviços	Doing an effective job of pricing products/services
	Nós monitorizamos tanto os preços como as mudanças dos preços dos nossos concorrentes	Monitoring competitors' prices and price changes.
	Nós desenvolvemos novos produtos/serviços por meio de investimentos em I+D	Developing new products/services to exploit R&D investment
	Nós lançamos, com sucesso, novos produtos/serviços	Successfully launching new products/services
	Nós procuramos que os esforços de desenvolvimento de produtos/serviços correspondam às necessidades dos clientes	Ensuring that product/service development efforts are responsive to customer needs
	Nós temos forte relação com os distribuidores	Strength of relationships with distributors
	Nós atraímos e retemos os melhores distribuidores do mercado	Attracting and retaining the best distributors
	Nós procuramos trabalhar, de maneira próxima, com os distribuidores e retalhistas	Closeness in working with distributors and retailers
	Nós fornecemos um alto nível de serviço aos nossos distribuidores	Providing high levels of service support to distributors
	Nós desenvolvemos e executamos campanhas de publicidade*	Developing and executing advertising programs
	Nós temos sistemas de planeamento, gestão e controle de vendas	Sales management planning and control systems
	Nós temos uma capacidade de gestão de vendas	Sales management skills
	Nós disponibilizamos um sistema eficaz de apoio à força de vendas	Providing effective sales support to the sales force
	Nós temos capacidade de planeamento de marketing	Marketing planning skills
	Nós temos capacidades e processos de gestão de marketing*	Marketing management skills and processes
	Nós desenvolvemos estratégias criativas de marketing	Developing creative marketing strategies
	Nós executamos muito bem todo o processo de planeamento de marketing	Thoroughness of marketing planning processes
	Nós alocamos com eficácia os nossos recursos de marketing	Allocating marketing resources effectively
Nós monitorizamos o desempenho de marketing	Monitoring marketing performance	

Continua

Quadro 1. Itens do questionário

Conclusão

	Portuguese items	Original items
Capacidades de Marketing Dinâmicas	Nós fornecemos um serviço de pós-venda	The cross-functional process across areas of acquiring and leveraging customer information, establishing, and maintaining relationships with customers and channel members, and providing after-sales service and support of managing relationships with customers, with the objective of learning about their needs and how best to satisfy them
	Nós temos um suporte de gestão de relacionamentos com os clientes, com o objetivo de conhecer suas necessidades e a melhor forma de os satisfazer	
	Nós temos processos multifuncionais entre as várias áreas da empresa para determinar as necessidades dos clientes	The cross-functional process across areas of ascertaining customer needs, designing tentative new product solutions and prototypes, manufacturing, and coordinating departmental relationships designing, with the objective of developing and engineering the product that enables the customer to experience maximum value and benefits
	Nós concebemos soluções para novos produtos e protótipos	
	Nós coordenamos o departamento de relacionamento com o cliente, com o objetivo de desenvolver produtos para acrescentar o máximo de valor e benefício ao cliente	
	Nós temos processos multifuncionais entre as várias áreas da empresa para selecionar e qualificar os fornecedores desejados	The cross-functional process across areas of selecting and qualifying desired suppliers, establishing, and managing inbound and outbound logistics, and designing workflow in product/ solution assembly, with the objective of designing, Managing, and integrating own supply chain with that of both suppliers and customers
	Nós gerimos o processo de entrada e saída de fornecedores	
	O nosso trabalho de elaboração de produtos/soluções é concebido de maneira integrada com as atividades da cadeia de valor dos nossos fornecedores e clientes	
Orientação para o mercado	Nós nos reunimos com os nossos clientes pelo menos uma vez por ano, para descobrir quais os produtos ou serviços que eles necessitarão no futuro	In this organization, we meet with customers at least once a year to find out what products or services they will need in the future
	Nós utilizamos, cada vez mais, recursos próprios para fazer pesquisas de mercado	In this organization, we do a lot of in-house market research
	Nós, periodicamente, avaliamos o efeito provável de mudanças no nosso ambiente de negócios (por exemplo, regulamentação) sobre os clientes	We periodically review the likely effect of changes in our business environment (e.g., regulation) on customers
	Nós temos reuniões interdepartamentais, pelo menos uma vez por trimestre, para discutir tendências e desenvolvimentos do mercado	We have interdepartmental meetings at least once a quarter to discuss market trends and developments
	O departamento de marketing da nossa empresa passa bastante tempo a discutir as necessidades futuras dos nossos clientes com outros departamentos funcionais	Marketing personnel in our organization spend time discussing customers' future needs with other functional departments
	Na nossa empresa, quando algo importante acontece com um grande cliente do mercado, todos ficam a conhecer esse facto num curto espaço de tempo	When something important happens to a major customer of market, the whole department or organization knows about it within a short period
	Os dados sobre a satisfação dos clientes são divulgados regularmente a todos os níveis da nossa empresa	Data on customer satisfaction are disseminated at all levels in this organization on a regular basis
	Na nossa empresa, avaliamos periodicamente os nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que estejam alinhados com os desejos dos clientes	We periodically review our product development efforts to ensure that they are in line with what customers want
	Na nossa empresa, os vários departamentos reúnem-se periodicamente para planear uma resposta às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócios	Several departments get together periodically to plan a response to changes taking place in our business environment
	Na nossa empresa, as atividades dos diferentes departamentos são bem coordenadas	The activities of the different departments in this business are well coordinated

Nota: Os itens marcados com * foram descartados após a purificação da escala

Escalas de mensuração

Todas as medidas foram construídas com escalas Likert de cinco pontos. A escala Likert DI variou de “1 = insatisfeito” a “5 = totalmente satisfeito” e as empresas responderam usando como referência o período anterior à pandemia de Covid-19. Os construtos CME, CMD e OM variaram de “1 = discordo totalmente” a “5 = concordo totalmente”.

Desempenho internacional

O construto utilizado para medir o desempenho internacional foi adaptado de Kohli et al. (1993), Martin, Javalgi, e Cavusgil (2017), e Walker e Ruekert (1987), e se baseia em três dimensões: 1) Eficiência, a relação entre os insumos necessários utilizados e os resultados financeiros do desempenho; 2) Eficácia, derivada da extensão dos objetivos organizacionais e daqueles alcançados; 3) Adaptabilidade da organização frente às mudanças no ambiente de mercado.

Capacidades de marketing estáticas

O construto CME foi adaptado de Vorhies e Morgan (2005) e é representado por: 1) Desenvolvimento de produtos: processos pelos quais as empresas desenvolvem e gerenciam ofertas de produtos e serviços 2) Preços: a capacidade de extrair a receita ideal dos clientes da empresa, 3) Gerenciamento de canais: a capacidade da empresa de estabelecer e manter canais de distribuição, 4) Vendas: os processos pelos quais a empresa adquire os pedidos dos clientes e 5) Processos de marketing: os processos pelos quais as empresas aprendem sobre seus mercados e usam deste conhecimento para conceber estratégias de marketing que otimizem a combinação entre seus recursos e estes mercados.

Capacidades de marketing dinâmicas

As CMD são definidas por três subdimensões propostas por Fang e Zou (2009): 1) Gestão do Relacionamento com o Cliente: que atua na aquisição e transmissão de informações com o consumidor, desenvolvendo um relacionamento com ele e criando uma abordagem para perceber as reais necessidades e a melhor forma de satisfazê-las, 2) Gestão do Desenvolvimento de Produtos: conecta funções como explorar as necessidades dos clientes, identificar e projetar novas ideias e protocolos de produtos, e fabricar e lançar novos produtos, 3) Gestão da Cadeia de Suprimentos: que atua na seleção qualificada de fornecedores e relacionamento com processos logísticos, trabalhando no desenho do fluxo de trabalho do produto, gerenciando e integrando consumidores e fornecedores.

Orientação para o Mercado

Para o presente estudo, adaptamos o construto MARKOR proposto por Kohli et al. (1993), pela sua ampla utilização na literatura de marketing (Tajeddini & Ratten, 2020). O MARKOR considera três dimensões: 1) Geração de Inteligência: o grau em que uma empresa se envolve em atividades de geração de inteligência de mercado multidepartamentais; 2) Disseminação de Inteligência: o grau em que uma empresa dissemina essa inteligência vertical e horizontalmente por meio de canais formais e informais; e 3) Capacidade de Resposta ao Mercado: o grau em que uma empresa desenvolve e implementa programas de marketing com base na inteligência gerada.

Variáveis de controle

Para demonstrar outras possíveis explicações do desempenho da empresa, usamos três variáveis de controle. Em primeiro lugar, considerou-se a idade das empresas, uma vez que sugere-se que esse aspecto influencie as operações e o desempenho internacional pela experiência de mercado e aquisição de recursos (Sapienza, Autio, George & Zahra, 2006; Zahra, Ireland & Hitt, 2000). Em segundo, controlamos tempo, medido em anos, em que a empresa atua no mercado internacional, o que influencia o aprendizado e a experiência no mercado (Sapienza et al., 2006). Por fim, controlamos o setor econômico da atividade (primário, secundário e terciário). As variáveis dummy assumiram o valor um (1) se as empresas faziam parte de um determinado setor e zero (0) se não faziam parte de tal setor. Foram utilizadas na análise apenas duas variáveis dummy para evitar a chamada “armadilha da variável dummy”.

RESULTADOS

Modelo de mensuração

Ao usar questionários autoadministrados, o viés de método comum pode tornar-se uma fonte de erros de medição (Podsakoff et al., 2003). Seguindo Podsakoff et al. (2003), avaliamos o viés desse método usando dois testes estatísticos. Primeiro, o teste de Harman indicou que um único fator foi responsável por 35,55% da variância total explicada, bem abaixo dos 50% recomendados. Em segundo lugar, o modelo de fator latente comum indicou uma variância comum de 25%. No geral, os testes indicam que o viés de método comum não é uma preocupação.

A Tabela 1 mostra valores aceitáveis de confiabilidade composta (CC) acima de 0,7 (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009) e valores de variância média extraída (VME) acima de 0,5 (Fornell & Larcker, 1981). Adicionalmente, como o quadrado de todas as correlações é inferior às respectivas VMEs, a validade discriminante se mantém (Fornell & Larcker, 1981; Hair et al., 2009).

Tabela 1. Correlações dos construtos, variância média extraída e confiabilidade

	DI	CME	CMD	OM	CC	VME
DI	-				0,938	0,835
CME	0,458	-			0,907	0,662
CMD	0,404	0,800	-		0,944	0,849
OM	0,381	0,588	0,584	-	0,935	0,829

Nota: DI: desempenho internacional. CME : capacidades de marketing estáticas. CMD : capacidades de marketing dinâmicas. OM : orientação para o mercado. CC: confiabilidade composta. VME: variância média extraída. O triângulo inferior mostra as correlações entre os construtos.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021

Usamos a análise fatorial confirmatória para avaliar o modelo de medição. A Tabela 2 indica um ajuste aceitável do modelo aos dados. Como observado, todos os índices de bondade de ajuste estão dentro dos níveis limiares relatados na literatura.

Tabela 2. Qualidade de ajuste do modelo de medição

	Modelo de medição	Limite	Literatura de apoio
CFI	0,945	> 0,9	Hulland, Chow, and Lam (1996); Jigani Delcea, and Ioanăș (2020)
IFI	0,945	> 0,9	Bollen (1989); Chuenyindee et al. (2022)
TLI	0,941	> 0,9	Hair et al. (2009); Schumacker and Lomax (1996)
GFI	0,825	> 0,8	Gefen, Straub, and Boudreau (2000); Prasetyo and Vallespin (2021)
AGFI	0,803	> 0,8	Gefen et al. (2000); Prasetyo and Vallespin (2021)
RMSEA	0,048	< 0,08	Hair et al. (2009); Jigani et al. (2020)

Nota: CFI: índice de ajuste comparativo. IFI: índice de ajuste incremental. TLI: índice de Tucker-Lewis. GFI: índice de bondade de ajuste. AGFI: índice de bondade do ajuste ajustado. RMSEA: erro quadrático médio de aproximação.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Modelo Estrutural

A Tabela 3 mostra as estimativas para o modelo estrutural.

Tabela 3. Estimativas do modelo estrutural

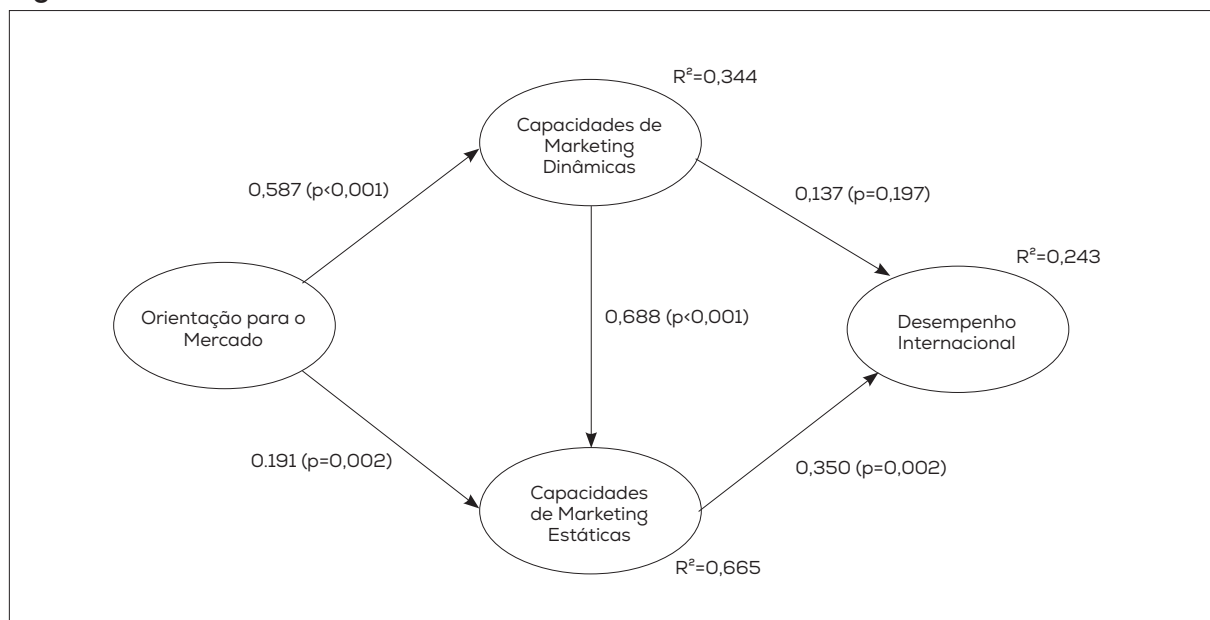
	Relação	Estimativa	RC	p	Suportado/Não suportado
Hipóteses					
H1	CME → DI	0,596	3,101	0,002	Suportado
H2	CMD → DI	0,161	1,289	0,197	Não Suportado
H3	CMD → CME	0,475	7,589	< 0,001	Suportado
H4a	OM → CME	0,155	3,082	0,002	Suportado
H4b	OM → CMD	0,689	7,025	< 0,001	Suportado
Controles					
	Idade → DI	-0,091	-2,735	0,006	n/a
	Inter → DI	0,058	1,808	0,071	n/a
	S1 → DI	-0,055	-0,427	0,669	n/a
	S2 → DI	-0,130	-1,768	0,077	n/a
N = 335					

Nota: RC: razão crítica. CME: capacidades de marketing estáticas. CMD : capacidades de marketing dinâmicas. DI: desempenho internacional. OM : orientação para o mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Nossos resultados suportam as hipóteses H1, H3, H4a e H4b (respectivamente, $p < 0,010$; $p < 0,001$; $p < 0,010$; e $p < 0,001$). No entanto a hipótese H2, que relaciona CMD e DI, não foi corroborada pois não é estatisticamente significativa ($p \approx 0,197$). A Figura 2 mostra os resultados do modelo estrutural.

Figura 2. Modelo Estrutural



Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Rodamos o modelo sem a presença de H2 (CMD→ DI) como um teste de robustez. A Tabela 4 e a Figura 3 mostram as estimativas para o modelo estrutural final.

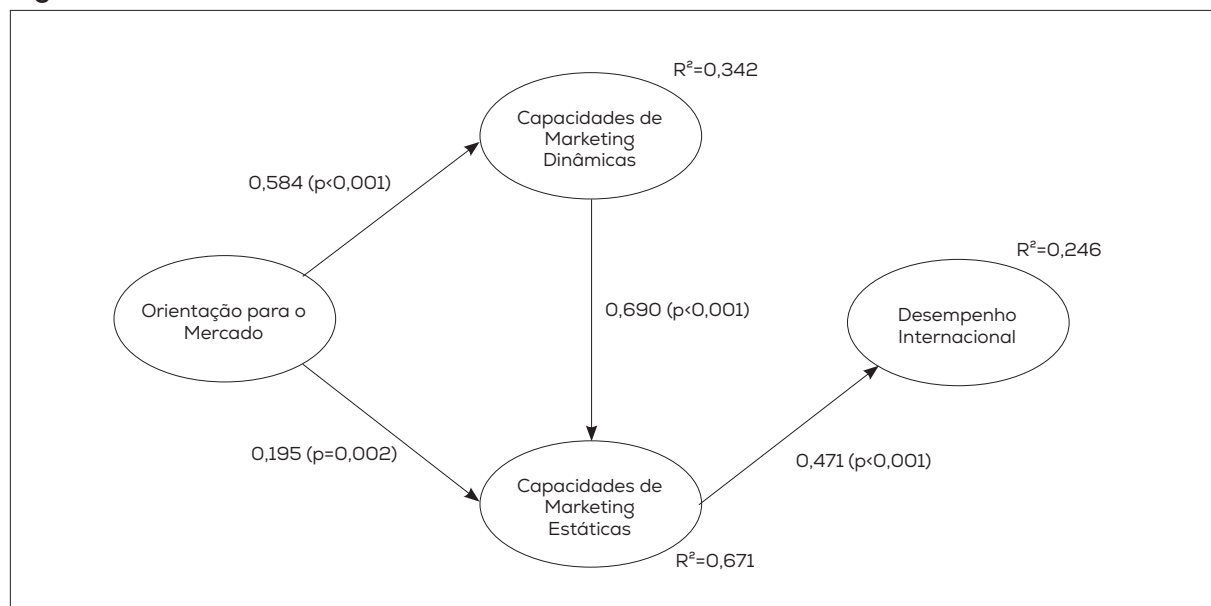
Tabela 4. Estimativas finais do modelo estrutural

	Relação	Estimativa	RC	p	Suportado/Não suportado
Hipóteses					
H1	CME → DI	0.803	6.607	< 0.001	Suportado
H3	CMD → CME	0.477	7.633	< 0.001	Suportado
H4a	OM → CME	0.158	3.160	0.002	Suportado
H4b	OM → CMD	0.687	7.009	< 0.001	Suportado
Controles					
	Idade → DI	-0.089	-2.667	0.008	n/a
	Inter → DI	0.055	1.731	0.083	n/a
	S1 → DI	-0.064	-0.497	0.619	n/a
	S2 → DI	-0.124	-1.686	0.092	n/a
N = 335					

Nota: RC: razão crítica. CME: capacidades de marketing estáticas. CMD: capacidades de marketing dinâmicas. DI: desempenho internacional. OM: orientação para o mercado.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Figura 3. Modelo Estrutural Final



Nota: Pesos de regressão padronizados (valores p). R-quadrado, próximo a cada variável endógena.

Fonte: Elaborado pelos autores, 2021.

Os resultados mostram que a CME tem uma relação positiva com o DI, que é estatisticamente significativa abaixo do nível de 1%. Além disso, a interação entre CMD e CME mostra um efeito positivo e estatisticamente significativo ($p < 0,001$). Como antecedente, OM apresenta relação positiva e significativa tanto com CME ($p < 0,010$) quanto com CMD ($p < 0,001$). Esse teste de robustez também corrobora as hipóteses H1, H3, H4a e H4b, o que dá suporte ao modelo.

DISCUSSÃO

Para além de outros estudos que identificaram a relação positiva entre as capacidades de marketing e o DI das organizações (Österle et al., 2018; Vorhies & Morgan, 2005), a presente pesquisa apresentou conformidade por sustentar efeitos positivos significativos da CME no DI das PMEs portuguesas. Esse resultado reafirma a importância do entendimento e desenvolvimento contínuo das práticas básicas de marketing, principalmente quando se trata de empresas que possuem limitações para adquirir recursos e capacidades, como as PMEs, mas, ao mesmo tempo, enfrentam um mercado complexo e em constante mudança, como os ambientes internacionais de B2B (Gnizy, 2019; Gnizy & Shoham, 2014). A presença da CME permite a construção de recursos sólidos e uma forte vantagem competitiva, que posteriormente auxiliam na aquisição de informações do mercado internacional, identificação de oportunidades emergentes e consolidação no mercado frente aos concorrentes (Day, 1994; Kura, Abubakar, & Salleh, 2020; Roach et al., 2018).

A relação entre CMD e DI não apresentou significância estatística, contrariando a literatura empírica anterior (Buccieri et al., 2020; Guo et al., 2018). No entanto, esses resultados corroboram o raciocínio de Ambrosini e Bowman (2009) de que as capacidades dinâmicas não equivalem diretamente ao desempenho superior, mas sim, à sua interação com os recursos e capacidades existentes. Portanto, a CMD parece dinamizar os recursos organizacionais incentivando a empresa a se ajustar rapidamente, realocando seus recursos internos para melhor atender às mudanças e demandas do mercado (Guo et al., 2018; Morgan & Slotegraaf, 2012). É, portanto, responsável por conectar os diferentes processos da organização para entregar valor ao consumidor diante de tais mudanças (Day, 2011). Essa interação permite que as empresas respondam de forma mais eficiente a mercados dinâmicos e competitivos, integrando capacidades fundamentais (ou seja, CME) com a aptidão de usar o conhecimento e a experiência adquiridos para atualizar seus recursos e capacidades existentes (Auh & Menguc, 2005; Morgan & Slotegraaf, 2012). Com essas características, a interação entre CMD e CME pode atuar como um potencial influenciador do desempenho organizacional.

Além das capacidades de marketing, outras variáveis contribuem para a construção de vantagem competitiva e desempenho internacional (Kirca, Bearden, & Hult, 2011; Riswanto et al., 2019). As empresas orientadas para o mercado entendem mais claramente as necessidades e desejos dos clientes nos mercados internacionais além de assimilar com mais facilidade as estratégias e capacidades desenvolvidas por seus concorrentes no exterior (Auh & Menguc, 2005). Fica claro que a OM é importante em um ambiente instável, contribuindo para a construção de vantagem competitiva e respostas efetivas ao mercado (Acosta, Crespo & Agudo, 2018). Nossos

resultados revelaram OM como um antecedente de CME e CMD. Isso corrobora os resultados de Murray et al. (2011) para o desempenho das empresas de exportação chinesas. Também apoia a meta-análise de Doyle e Armenakyan (2014), que indicou que os efeitos da OM sobre o desempenho seriam principalmente por meio de capacidades de marketing de criação de valor. Portanto, como fator complementar às capacidades da empresa, a OM constrói efeitos positivos diretos nas capacidades de marketing, permitindo um direcionamento para as melhores práticas de mercado (Morgan & Vorhies, 2018).

CONCLUSÃO

Este estudo analisou os efeitos das capacidades de marketing no desempenho internacional das PMEs B2B portuguesas. Os resultados evidenciam a efetiva necessidade das organizações no desenvolvimento do marketing em diferentes níveis, seja por meio do mix de marketing, mais comum a outras empresas, mas também por meio de capacidades dinâmicas, que permitem que a empresa esteja atenta às mudanças e oportunidades emergentes dos mercados internacionais (Guo et al., 2018; Morgan, Feng, & Whitler, 2018).

Encontrar resultados positivos e significativos no desempenho internacional por meio do relacionamento da CMD com a CME reafirma a necessidade de as PMEs desenvolverem tais capacidades para obterem um desempenho positivo ao atuarem em um mercado complexo e competitivo como o B2B internacional. Conclui-se que empresas com recursos limitados que atuam em mercados dinâmicos precisam estar atentas ao desenvolvimento de capacidades de marketing que possibilitem a aquisição de informações e oportunidades no mercado internacional. A CME implica o desenvolvimento de capacidades fundamentais que estão diretamente associadas ao comportamento do cliente (ou seja, mix de marketing), e que se concentram em gerar aumento de desempenho no curto prazo. No entanto, sobreviver no competitivo mercado internacional exige mais dinamismo e flexibilidade dessas capacidades. Como nossos resultados mostram, as CMD atuam como capacidades de renovação, o que influencia o desempenho internacional através da CME. É razoável supor que as capacidades diretamente associadas ao comportamento do cliente impactam o desempenho das empresas, que inclui definição de produtos, adequação da estratégia de preços, distribuição assertiva no mercado e uma estratégia de comunicação clara. Embora as CMD não influenciem o comportamento dos clientes, proporcionam às empresas a capacidade de reestruturar os recursos e capacidades existentes, sendo particularmente úteis na gestão do pós-venda, das necessidades dos clientes e na qualificação dos diversos fornecedores e processos logísticos. Tais características acabam por reorganizar e adaptar o mix de marketing aos mercados internacionais em constante mudança.

Outro ponto a ser considerado é que a OM poderia atuar como elemento antecedente das capacidades de marketing. Os resultados positivos e significativos encontrados na relação da OM com a CME e a CMD corroboram a lógica de que a OM contribui positivamente para a evolução dos recursos e capacidades das empresas e, conseqüentemente, apoia a conquista de maiores desempenhos no mercado internacional. . Esses resultados destacam a importância dessa pesquisa como contribuição acadêmica e prática.

Esse artigo traz algumas contribuições importantes para a literatura de marketing que podem ajudar estudos futuros sobre capacidades de marketing, desempenho internacional e orientação para o mercado. Por um lado, inovamos ao trazer novos insights que buscam entender os fatores originados do DI, colocando duas capacidades em um contexto de relacionamento. Nossos resultados identificam a importância da interação entre as capacidades, onde a CMD pode renovar as características individuais da CME e, ao mesmo tempo, alcançar um desempenho conjunto superior em mercados internacionais complexos e dinâmicos. Por outro lado, o estudo amplia a limitada literatura que coloca a OM como um antecedente das capacidades de marketing com efeitos no desempenho internacional, promovendo insights para empresas e gestores desenvolverem um comportamento orientado para o mercado que ajudará na melhor assimilação de suas capacidades e estratégias, bem como de seus concorrentes (Auh & Menguc, 2005; Morgan & Vorhies, 2018). Esta pesquisa se mostra inovadora ao ponto de alinhar o mercado internacional no contexto organizacional das PMEs.

Limitações e futuros caminhos de pesquisa

A limitação do presente estudo é reconhecida primeiramente no fato da coleta de dados transversal ter sido realizada em meio à pandemia de Covid-19. Isso pode ter influenciado o alcance da pesquisa e até mesmo a disposição das próprias organizações em respondê-la. Apesar de iniciar este estudo com uma base de dados composta por PMEs portuguesas internacionalizadas, o contexto global de pandemia tem levado muitas das empresas dessa base a serem consideradas como contatos inválidos, seja por terem cessado suas atividades, demitido seus colaboradores, ou reduzindo suas atividades (lay-off).

Conforme percebido ao longo desse estudo, muitos caminhos podem ser seguidos em investigações futuras por meio de estudos específicos para cada capacidade de marketing e sua relação com o desempenho internacional das empresas. Pesquisas longitudinais poderiam ser vantajosas para as empresas para derivar possíveis alegações de causalidade com base no modelo proposto aqui. Além disso, a amostra deste estudo foi composta exclusivamente por PMEs portuguesas, o que, apesar de ser um contexto relevante, pode dificultar a generalização dos nossos resultados aplicados a outros contextos. Nesse sentido, seria interessante aplicar o modelo aqui estudado em diferentes contextos.

Considerar outras variáveis como antecedentes das capacidades de marketing também pode ser um dos caminhos para novas pesquisas que possam trazer outros insights sobre os mecanismos pelos quais as capacidades de marketing influenciam o desempenho internacional, como capacidades organizacionais ou diferentes tipos de orientação organizacional. Além disso, não levamos em conta os fatores ambientais que poderiam moderar essas relações. Assim, a inclusão de variáveis moderadoras como turbulência de mercado, intensidade competitiva ou transformações tecnológicas, poderia revelar um quadro mais detalhado de como a OM e as capacidades de marketing afetam o desempenho internacional.

Teoricamente, contribuímos adicionando inovações às análises aqui apresentadas, como a interação entre CMD e CME, e o uso da OM como antecedente de ambas as capacidades de

marketing, todas considerando os efeitos no desempenho. Além disso, também contribuimos trazendo o contexto das PMEs para o mercado internacional, onde, na maioria dos estudos, somente grandes empresas são abordadas. Também se agrega aos estudos portugueses com o intuito de trazer originalidade, inserindo capacidades de marketing no contexto internacional do país através da realidade das suas PMEs.

Na prática, além de contribuir para o conhecimento das PMEs, com esses resultados, as empresas podem ter novos insights e realizar uma gestão mais eficaz quanto à priorização de seus recursos, determinando com maior assertividade como e onde adquirir novos conhecimentos e capacidades. No geral, este estudo pode servir de inspiração e forte referência para gestores por meio de tomadas de decisão mais conscientes que possibilitem a aquisição de vantagem competitiva em mercados concorridos como o internacional.

NOTA

Este artigo foi apresentado no XXIV SemeAd - Seminários em Administração da Universidade de São Paulo, Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária em 2021. E foi financiado por fundos nacionais através da FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., Projeto UIDB/05037/2020. O autor Marcelo Pereira Duarte reconhece o financiamento pela FCT – Fundação para a Ciência e a Tecnologia, I.P., Projeto UI/BD/150977/2021.

REFERÊNCIAS

- Acikdilli, G., Mintu-Wimsatt, A., Kara, A., & Spillan, J. E. (2020). Export market orientation, marketing capabilities and export performance of SMEs in an emerging market: A resource-based approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*. doi: 10.1080/10696679.2020.1809461
- Acosta, A. S., Crespo, Á. H., & Agudo, J. C. (2018). Effect of market orientation, network capability and entrepreneurial orientation on international performance of small and medium enterprises (SMEs). *International Business Review*, 27(6), 1128-1140. doi: 10.1016/j.ibusrev.2018.04.004
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management? *International Journal of Management Reviews*, 11(1), 29-49. doi: 10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). Balancing exploration and exploitation: The moderating role of competitive intensity. *Journal of Business Research*, 58(12), 1652-1661. doi: 10.1016/j.jbusres.2004.11.007
- Baden-Fuller, C., & Teece, D. J. (2020). Market sensing, dynamic capability, and competitive dynamics. *Industrial Marketing Management*, 89, 105-106. doi: 10.1016/j.indmarman.2019.11.008

- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. doi: 10.1177/014920639101700108
- Bollen, K. A. (1989). A new incremental fit index for general structural equation models. *Sociological Methods & Research*, 17(3), 303-316. doi: 10.1177/0049124189017003004
- Buccieri, D., Javalgi, R. (Raj) G., & Cavusgil, E. (2020). International new venture performance: Role of international entrepreneurial culture, ambidextrous innovation, and dynamic marketing capabilities. *International Business Review*, 29(2), 101639. doi: 10.1016/j.ibusrev.2019.101639
- Chuenyindee, T., Ong, A. K. S., Ramos, J. P., Prasetyo, Y. T., Nadlifatin, R., Kurata, Y. B., & Sittiwatethanasiri, T. (2022, January). Public utility vehicle service quality and customer satisfaction in the Philippines during the Covid-19 pandemic. *Utilities Policy*, 75, 101336. doi: 10.1016/j.jup.2022.101336
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52. doi: 10.2307/1251915
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195. doi: 10.1509/jmkg.75.4.183
- Day, G. S. (2014). An outside-in approach to resource-based theories. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(1), 27-28. doi: 10.1007/s11747-013-0348-3
- Doyle, J. D., & Armenakyan, A. (2014). Value-creating mechanisms within the market orientation-performance relationship: A meta-analysis. *Journal of Strategic Marketing* 22(3), 193-205. doi: 10.1080/0965254X.2013.876073
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761. doi: 10.1057/jibs.2008.96
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. doi: 10.2307/3151312
- Gefen, D., Straub, D., & Boudreau, M.-C. (2000, August). Structural equation modeling and regression: Guidelines for research practice. *Communications of the Association for Information Systems*, 4. doi: 10.17705/1cais.00407
- Gnizy, I. (2019). The role of inter-firm dispersion of international marketing capabilities in marketing strategy and business outcomes. *Journal of Business Research*, 105(1), 214-226. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.08.015
- Gnizy, I., & Shoham, A. (2014). Uncovering the influence of the international marketing function in international firms. *International Marketing Review*, 31(1), 51-78. doi: 10.1108/IMR-12-2012-0204
- Gnizy, I., & Shoham, A. (2018). The power of international marketing functions: Antecedents and consequences. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 25(2), 67-89. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2018.1454524>

- Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z., & Dong, B. (2018, May). Comparing the impact of different marketing capabilities: Empirical evidence from B2B firms in China. *Journal of Business Research*, 93, 79-89. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.04.010
- Hair, J. F. J., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados (6a ed.)*. Porto Alegre: Bookman Companhia Editora Ltda.
- Hernández-Linares, R., Kellermanns, F. W., & López-Fernández, M. C. (2021). Dynamic capabilities and SME performance: The moderating effect of market orientation. *Journal of Small Business Management*, 59(1), 162-195. doi: 10.1111/jsbm.12474
- Hulland, J., Chow, Y. H., & Lam, S. (1996). Use of causal models in marketing research: A review. *International Journal of Research in Marketing*, 13(2), 181-197. doi: 10.1016/0167-8116(96)00002-X
- Hult, G. T. M., Ketchen, D. J., & Slater, S. F. (2005). Market orientation and performance: An integration of disparate approaches. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1173-1181. doi: 10.1002/smj.494
- Jaworski, B. J., & Kohli, A. K. (1993). Market orientation: Antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57(3), 53-70. doi: 10.1177/002224299305700304
- Jiang, W., Mavondo, F., & Zhao, W. (2020). The impact of business networks on dynamic capabilities and product innovation: The moderating role of strategic orientation. *Asia Pacific Journal of Management*, 37(4), 1239-1266. doi: 10.1007/s10490-018-9628-2
- Jigani, A.-I., Delcea, C., & Ioanăș, C. (2020). Consumers' behavior in selective waste collection: A case study regarding the determinants from Romania. *Sustainability*, 12(16), 6527. doi: 10.3390/su12166527
- Joensuu-Salo, S., Sorama, K., Viljamaa, A., & Varamäki, E. (2018). Firm performance among internationalized SMEs: The interplay of market orientation, marketing capability and digitalization. *Administrative Sciences*, 8(3), 31. <https://doi.org/10.3390/admsci8030031>
- Kirca, A. H., Bearden, W. O., & Hult, G. T. M. (2011). Forms of market orientation and firm performance: A complementary approach. *AMS Review*, 1(3-4), 145-153. doi: 10.1007/s13162-011-0020-3
- Kohli, A. K., & Jaworski, B. J. (1990). Market orientation: The construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54(2), 1-18. doi: 10.1177/002224299005400201
- Kohli, A. K., Jaworski, B. J., & Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30(4), 467-477. doi: 10.2307/3172691
- Kowalik, I., Danik, L., & Francioni, B. (2020). Specialized marketing capabilities and foreign expansion of the international new ventures. *Journal of Small Business Management*. doi: 10.1080/00472778.2020.1750621
- Kura, K. M., Abubakar, R. A., & Salleh, N. M. (2020). Entrepreneurial orientation, total quality management, competitive intensity, and performance of SMEs: A resource-based approach. *Journal of Environmental Treatment Techniques*, 8(1), 61-72. Recuperado de http://jett.dormaj.com/Volume8_Issue1.html

- Lämsiluoto, A., Joensuu-Salo, S., Varamäki, E., Viljamaa, A., & Sorama, K. (2019). Market orientation and performance measurement system adoption impact on performance in SMEs. *Journal of Small Business Management*, 57(3), 1027-1043. doi: 10.1111/jsbm.12393
- Lekmat, L., Selvarajah, C., & Hewege, C. (2018). Relationship between market orientation, entrepreneurial orientation, and firm performance in thai SMEs: The mediating role of marketing capabilities. *International Journal of Business and Economics*, 17(3), 213-237. Recuperado de <http://www.ijbe.org/tableofcontent/pdf/vol17-3/02.pdf>
- Liao, S.-H., Chang, W.-J., Wu, C.-C., & Katrichis, J. M. (2011). A survey of market orientation research (1995–2008). *Industrial Marketing Management*, 40(2), 301-310. doi: 10.1016/j.indmarman.2010.09.003
- Martin, S. L., Javalgi, R. (Raj) G., & Cavusgil, E. (2017). Marketing capabilities, positional advantage, and performance of born global firms: Contingent effect of ambidextrous innovation. *International Business Review*, 26(3), 527-543. doi: 10.1016/j.ibusrev.2016.11.006
- Martin, S. L., Javalgi, R. (Raj) G., & Ciravegna, L. (2020). Marketing capabilities and international new venture performance: The mediation role of marketing communication and the moderation effect of technological turbulence. *Journal of Business Research*, 107(February 2020), 25-37. doi: 10.1016/j.jbusres.2019.09.044
- Monferrer, D., Blesa, A., & Ripollés, M. (2015). Catching dynamic capabilities through market-oriented networks. *European Journal of International Management*, 9(3), 384. doi: 10.1504/EJIM.2015.069134
- Morgan, N. A. (2019). Researching marketing capabilities: Reflections from academia. *AMS Review*, 9(3-4), 381-385. doi: 10.1007/s13162-019-00158-4
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitley, K. A. (2018). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95. doi: 10.1509/jim.17.0056
- Morgan, N. A., & Slotegraaf, R. J. (2012). *Marketing capabilities for B2B firms*. In G. L. Lilien & R. Grewal (Eds.), *Handbook of business-to-business marketing* (pp. 90-108). Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing.
- Morgan, N. A., & Vorhies, D. W. (2018). *The business performance outcomes of market orientation culture and behaviors*. In R. Varadarajan & S. Jayachandran (Eds.), *Review of marketing research* (Vol. 15, pp. 255-282). Emerald Publishing Limited.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920. doi: 10.1002/smj.764
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Benedetto, A. Di. (2017). Strategic orientation and new product development performance: The role of networking capability and networking ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201. doi: 10.1016/j.indmarman.2016.09.007
- Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269. doi: 10.1007/s11747-010-0195-4

- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20-35. doi: 10.1177/002224299005400403
- Österle, B., Kuhn, M. M., & Henseler, J. (2018, July). Brand worlds: Introducing experiential marketing to B2B branding. *Industrial Marketing Management*, 72, 71-98. doi: 10.1016/j.indmarman.2018.04.015
- 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. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903. doi: 10.1037/0021-9010.88.5.879
- Powers, T. L., Kennedy, K. N., & Choi, S. (2020). Market orientation and performance: industrial supplier and customer perspectives. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(11), 1701-1714. doi: 10.1108/JBIM-08-2019-0369
- Prasetyo, Y. T., & Vallespin, B. E. P. (2021). Determining factors affecting the acceptance of grab application in the Philippines using UTAUT2 approach. 8th IEEE International Conference on Industrial Engineering and Applications. ICIEA 23-26 April. Virtual conference. doi: 10.1109/ICIEA52957.2021.9436738
- Reimann, C. K., Carvalho, F. M. P. de O., & Duarte, M. P. (2021). The influence of dynamic and adaptive marketing capabilities on the performance of Portuguese SMEs in the B2B international market. *Sustainability*, 13(2), 579. doi: 10.3390/su13020579
- Riswanto, A., Hurriyati, R., Wibowo, L. A., & Gaffar, V. (2019). Effect of market orientation on business performance in msme as mediating by dynamic marketing capabilities. *Quality - Access to Success*, 20(172), 78-83. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/90be988db63da9071d18eb2250cde72b/1?pq-origsite=gscholar&cbl=1046413>
- Riviere, M., Suder, G., & Bass, A. E. (2018). Exploring the role of internationalization knowledge in fostering strategic renewal: A dynamic capabilities perspective. *International Business Review*, 27(1), 66-77. doi: 10.1016/j.ibusrev.2017.05.006
- Roach, D., Ryman, J., Jones, R., & Ryman, H. (2018). Enhancing innovativeness: The role of dynamic marketing capabilities. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 35(4), 563-576. doi: 10.1002/cjas.1473
- Samiee, S., & Chirapanda, S. (2019). International marketing strategy in emerging-market exporting firms. *Journal of International Marketing*, 27(1), 20-37. doi: 10.1177/1069031X18812731
- Santoro, G., Ferraris, A., Giacosa, E., & Giovando, G. (2018). How SMEs engage in open innovation: A survey. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), 561-574. doi: 10.1007/s13132-015-0350-8
- Sapienza, H. J., Autio, E., George, G., & Zahra, S. A. (2006). A capabilities perspective on the effects of early internationalization on firm survival and growth. *Academy of Management Review*, 31(4), 914-933. doi: 10.5465/amr.2006.22527465
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (1996). A beginner's guide to structural equation modeling. New York: Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. (1998). Customer-led and market-oriented: let's not confuse the two. *Strategic Management Journal*, 19(10), 1001-1006. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199810)19:10<1001::AID-SMJ996>3.0.CO;2-4

- Tajeddini, K., & Ratten, V. (2020). The moderating effect of brand orientation on inter-firm market orientation and performance. *Journal of Strategic Marketing*, 28(3), 194-224. doi: 10.1080/0965254X.2017.1293138
- Tartaglione, A. M., & Formisano, V. (2018). A dynamic view of marketing capabilities for SMEs' export performance. *International Journal of Marketing Studies*, 10(1), 126. doi: 10.5539/ijms.v10n1p126
- Teece, D. J., Pisano, G. P., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94. doi: 10.1509/jmkg.69.1.80.55505
- Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's role in the implementation of business strategies: A critical review and conceptual framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15-33. doi: 10.2307/1251645
- Weaven, S., Quach, S., Thaichon, P., Frazer, L., Billot, K., & Grace, D. (2021, June). Surviving an economic downturn: Dynamic capabilities of SMEs. *Journal of Business Research*, 128, 109-123. doi: 10.1016/j.jbusres.2021.02.009
- Wu, J. (2013). Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study. *International Journal of Research in Marketing*, 30(1), 36-45. doi: 10.1016/j.ijresmar.2012.07.001
- Zahra, S. A., Ireland, R. D., & Hitt, M. A. (2000). International expansion by new venture firms: International diversity, mode of market entry, technological learning, and performance. *Academy of Management Journal*, 43(5), 925-950. doi: 10.2307/1556420

CONTRIBUIÇÕES DOS AUTORES

Caroline Reimann: Gerenciamento de Projetos; Conceituação; Redação – Primeira Redação; Pesquisa; Metodologia

Fernando Carvalho: Gestão de Projetos; Análise Formal; Conceituação; Redação – Revisão e Edição; Supervisão

Marcelo Duarte: Curadoria de Dados; Software