

Os Determinantes da Performance Empresarial em Portugal

The Business Performance Determinants in Portugal

Vitor Sousa *

Anabela Marcos **

RESUMO

O objectivo deste estudo é tentar compreender quais são os principais determinantes da performance empresarial. Nomeadamente, tem como propósito investigar o impacto na performance empresarial das variáveis, orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing e vantagem competitiva. Esta investigação propõe um modelo teórico que será testado usando os modelos de equações estruturais (SEM). Foi desenvolvido um questionário para investigar a influência de variáveis como a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, as capacidades de marketing e a vantagem competitiva na performance empresarial. Foram recolhidos 206 questionários válidos de uma amostra de empresas portuguesas. Os resultados do modelo de equações estruturais mostraram que as variáveis capacidades de marketing e vantagem competitiva exercem uma influência direta na performance empresarial. Já a variável orientação para a inovação tem um efeito indireto na performance empresarial, através das variáveis mediadoras capacidades de marketing e vantagem competitiva. Por seu turno, a variável orientação para o mercado tem um impacto indireto na performance empresarial, por via da variável mediadora capacidades de marketing. Por último, a variável capacidades de marketing influencia as vantagens competitivas.

Esta investigação examina o papel mediador das capacidades de marketing e da vantagem competitiva na relação entre as variáveis independentes, a orientação para o mercado e a orientação para a inovação, e a variável final, performance empresarial.

Palavras-chave: Marketing Estratégico, Determinantes da Performance Empresarial, Performance Empresarial.

* Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal. E-Mail: amarcos@iscac.pt

** Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Coimbra, Portugal. E-Mail: af.marcos@hotmail.com

ABSTRACT

The objective of this study is to try to understand the main determinants of business performance. That is, it aims to investigate the impact on business performance of variables, market orientation, innovation orientation, marketing capabilities and competitive advantage. This research proposes a theoretical model that will be tested using the structural equation models (SEM). A questionnaire was developed to investigate the influence of variables such as market orientation, innovation orientation, marketing capabilities, and competitive advantage on business performance. A total of 206 valid questionnaires were collected from a sample of Portuguese companies. The results of the structural equations model showed that the variables marketing capabilities and competitive advantage have a direct influence on business performance. The variable orientation for innovation has an indirect effect on business performance, through the mediating variables marketing capabilities and competitive advantage. Finally, the variable market orientation has an indirect impact on business performance, via the variable mediator marketing capabilities. This research examines the mediating role of marketing capabilities and competitive advantage in the relationship between the independent variables, market orientation and innovation orientation, and the final variable, business performance.

Keywords: Strategic Marketing, Business Performance Determinants, Business Determinants.

Received on: 2017.10.31

Approved on: 2017.12.26

Evaluated by a double blind review system

1. INTRODUÇÃO

Tendo em conta a globalização mundial, o aumento da intensidade competitiva, bem como o nível de exigência dos clientes, as empresas cada vez mais transferem o seu foco para os clientes com a finalidade de valorizarem a sua carteira de clientes. Por este facto, as empresas têm que investir na função de marketing, apelando ao marketing estratégico.

Atualmente, os mercados são dinâmicos, com clientes cada vez mais exigentes e, nessa medida, as empresas têm de se antecipar às mudanças e definir a melhor estratégia (Gonzalez *et al.*, 2004). A adoção de estratégias de marketing específicas numa empresa

está relacionada com diversos aspetos, tais como a missão, objetivos, recursos e orientação para o mercado (Dobni & Luffman, 2000).

A noção de que um desempenho superior impõe uma vantagem sobre a concorrência é central para o pensamento estratégico contemporâneo. As empresas que procuram vantagens competitivas são encorajadas a desenvolver competências distintivas que acrescentem valor ao relacionamento com os clientes. A recompensa é o domínio em termos de quota de mercado e de rentabilidade acima da média do setor (Day & Wensley, 1988).

Este estudo tem como objectivo determinar os principais determinantes diretos e indiretos da performance empresarial. Para isso, consideraram-se quatro variáveis que julgamos serem fundamentais na consecução de uma boa performance empresarial. São elas: a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, as capacidades de marketing e a vantagem competitiva. Pressupõe-se que a orientação para o mercado e a orientação para a inovação têm tanto uma influência directa como uma influência indirecta na performance empresarial, através das capacidades de marketing e da vantagem competitiva. Por seu turno, as capacidades de marketing exercem um impacto directo na vantagem competitiva. Finalmente, propomos que as capacidades de marketing e as vantagens competitivas influenciam directamente a performance empresarial. Desta forma, este trabalho tem como propósito desenvolver um modelo sobre os antecedentes da performance empresarial em empresas portuguesas. Consideraram-se duas variáveis independentes, orientação para o mercado e orientação para a inovação, duas variáveis mediadoras, capacidades de marketing e vantagens competitivas, e uma variável final, performance empresarial.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A performance empresarial começou a ser considerada crucial nos meados dos anos oitenta. Esta é o resultado do somatório dos recursos, capacidades e esforços da organização e também é importante como função dependente do grau de qualidade das relações mantidas entre a empresa e as suas congéneres e com todos os *stakeholders* envolvidos na dinâmica da empresa (Carvalho, 2009).

Segundo Pun e White (2005), o conceito de performance empresarial tem elevada importância para as empresas e deverá ser observada segundo três dimensões: dimensão

teórica, dimensão empírica e dimensão de gestão. Baker e Sinkula (2005) também destacam que a performance empresarial é um constructo multidimensional, que deverá incluir medidas financeiras e de mercado, sendo que as medidas financeiras em geral focalizam-se no curto prazo e as medidas não financeiras podem centrar-se na performance a longo prazo. Igualmente, Venkatraman e Ramanujam (1986) defendem que a performance empresarial é um constructo multidimensional e propõem que seja composto por três dimensões: performance financeira, performance no negócio e eficácia empresarial.

Os autores, que defendem a multidimensionalidade da performance, centram-se na performance financeira por considerarem que esta é um subconjunto do conceito total de eficácia empresarial, onde se poderão incluir indicadores de performance operacional. Assim, de um modo geral, a performance surge associada ao conceito de eficiência empresarial, ou, simplesmente, associada à performance financeira da empresa.

Devido à importância atribuída à performance empresarial, os académicos têm vindo a mostrar um grande interesse em medi-la, embora tenham sentido algumas dificuldades na sua medição, por esta ser complexa (Rowe & Morrow, 1999).

2.1 Os efeitos da orientação para o mercado e da orientação para a inovação nas capacidades de marketing

2.1.1. Orientação para o mercado

Na literatura sobre marketing verifica-se que um dos temas com grande relevo é a orientação para o mercado, que começou a ganhar relevância a partir de 1990, após a publicação de dois trabalhos que foram bastante importantes para a construção da orientação para o mercado, as publicações de Narver e Slater (1990) e de Kohli e Jaworski (1990). É de mencionar, igualmente, a orientação para o mercado de Deshpandé, Farley e Webster (1993).

Narver e Slater (1990) desenvolveram um estudo exploratório, com a finalidade de investigar os efeitos positivos da orientação para o mercado na performance das organizações, tornando-se assim responsáveis pela primeira escala de mensuração da orientação para o mercado, a MKTOR. Um dos princípios apresentados pelos autores prende-se com a necessidade de as empresas desenvolverem uma vantagem competitiva sustentável para conseguir atingir alta performance.

Segundo Narver e Slater (1990), a orientação para o mercado inclui três componentes comportamentais, a orientação para o cliente, a orientação para os concorrentes e a coordenação interfuncional e dois critérios de decisão, foco no longo prazo e lucratividade. A orientação para o mercado é alcançada quando a organização domina os conhecimentos de mercado que permitem desenvolver produtos e serviços capazes de proporcionar ao consumidor valor superior ao que a concorrência oferece. A orientação para o concorrente verifica-se quando a organização acompanha os seus concorrentes, sabendo quais são os seus pontos fortes e fracos, bem como marca as estratégias, de curto ou longo prazo, visando sustentar os seus pontos positivos ou superar as limitações, de modo a tornar-se superior aos concorrentes. A coordenação interfuncional é atingida quando a empresa utiliza, de forma coordenada, os seus recursos de forma a criar valor superior para seus consumidores.

Relativamente aos critérios de decisão, Narver e Slater (1990) dizem-nos que estes serão os aspetos que poderão levar uma organização a procurar tornar-se orientada para o mercado. O foco no longo prazo diz respeito ao facto de que a orientação para o mercado está mais relacionada com uma perspectiva de sobrevivência da atividade no longo prazo, do que com o lucro imediato, pelo que uma empresa, que não seja orientada para o mercado, poderá desenvolver uma vantagem competitiva sustentável que lhe permita competir nas condições atuais do mercado. No entanto, se forem alterados os pressupostos desse mercado, poderá pôr em causa a sua sobrevivência, sendo que se a organização for orientada para o mercado poderá ajustar-se à alteração dos pressupostos do mercado adaptando a sua oferta de valor superior. Por fim, apesar de o lucro imediato não ser o foco mais determinante da orientação para o mercado, a rentabilidade do negócio, ou a sobrevivência no caso das organizações sem fins lucrativos, é uma das consequências esperadas da orientação para o mercado, ou seja, o seu principal objetivo.

De acordo com Kohli e Jaworski (1990), a definição do conceito de orientação para o mercado permite observar três elementos básicos e essenciais: a geração de inteligência, a disseminação de inteligência, e a resposta ao mercado. A geração de inteligência é o ponto de partida da orientação para o mercado e inclui uma análise de fatores exógenos (regulação governamental, tecnologia, concorrentes e outras forças ambientais) que influenciam as necessidades e preferências dos clientes. A disseminação de inteligência é a divulgação da inteligência a todos os departamentos de uma organização com o

intuito de que a empresa consiga responder a necessidades dos clientes. Quanto à resposta ao mercado, uma organização pode gerar inteligência e disseminá-la internamente, no entanto, a menos que responda às necessidades do mercado, muito pouco é realizado. A capacidade de resposta é a ação que permite a resposta à inteligência que é gerada e disseminada.

Jaworski e Kohli (1993) definem orientação para o mercado como um conjunto de comportamentos e atividades em curso relacionados com a geração e divulgação de informação de mercado e com a capacidade de resposta ao mercado.

Segundo Deshpandé, Farley e Webster, (1993), a orientação para o mercado é uma cultura organizacional onde as atividades são direcionadas para a criação de valor de acordo com as necessidades do cliente, de forma a obter lucro a longo prazo. De acordo com a definição, os interesses dos clientes são colocados em primeiro lugar, incluindo todos os *stakeholders*, como os proprietários, os gestores e os funcionários, com vista a desenvolver a rentabilidade da empresa no longo prazo. A orientação para o mercado é como um padrão de comportamentos organizacionais, para que todos os colaboradores tenham normas de comportamento focados em manter o interesse do cliente.

2.1.2. A orientação para a inovação

A inovação pode ser vista como a capacidade de uma organização para melhorar os sistemas de gestão da produção, não se restringindo às inovações em produtos ou serviços (Naidoo, 2010).

Para Manu e Sriram (1996), a orientação para a inovação é composta por várias componentes: introdução de novos produtos, despesas em I & D e a escolha da estratégia de inovação no momento de entrada no mercado. Manu e Sriram (1996), baseando-se em Ansoff e Stewart (1967), distinguem quatro possíveis tipologias de estratégias "*first to market*" - ser o primeiro a comercializar, ou seja, a estratégia mais inovadora, prosseguindo "*follow the leader*"- seguir os líderes, "*application engineering*"- engenharia de aplicações e a última - "*me-too*". Esta tipologia indica o papel que o *timing* de entrada no mercado joga na influência da estratégia como a maior componente da orientação para a inovação (Manu, 1992).

Para Homburg, Hoyer e Fassnacht (2002), a orientação para a inovação é considerada em função do número de inovações que uma empresa oferece, a quantos clientes essas inovações são oferecidas e de quão fortemente essas inovações são enfatizadas. A inovação pode ser considerada como a rutura da maneira tradicional de fazer as coisas e

pode ser associada tanto aos produtos quanto aos processos. Para Berthon, Hulbert e Pitt (1999), a orientação para a inovação é sinónimo de superioridade tecnológica, ou seja, as empresas têm de dedicar a sua energia à invenção e ao refinamento de produtos superiores.

Empresas industriais com uma orientação para o mercado tendem a conceber e adaptar os produtos, serviços e processos em função das necessidades do mercado em evolução. Esta orientação para o mercado vai, por conseguinte, estimular processos inovadores nas estratégias empresariais (Jaakkola *et al.*, 2010).

Kohli e Jaworski (1990) argumentaram que uma orientação para o mercado envolve fazer algo novo ou diferente, em resposta às condições de mercado. Pode ser visto como uma forma de comportamento inovador. A inovação é uma função de gestão importante, pois tem sido constantemente relacionada com a performance empresarial.

Segundo Siguaw, Simpson e Enz (2006), os elementos mais importantes para a orientação para a inovação é assentar o valor na criatividade e inovação em geral, ter uma orientação para o risco, ter um sentimento de orgulho nos membros da organização, ter entusiasmo sobre o que eles são capazes de fazer e ter uma estratégia ofensiva. Os autores afirmam, ainda, que uma orientação para a inovação orienta a estratégia da empresa, a aprendizagem e a interação funcional em direção ao objetivo das inovações. A orientação para a inovação é definida como uma estrutura de conhecimento multidimensional, composta de uma filosofia de aprendizagem, direção estratégica e crenças transfuncionais, que, por sua vez, orientam e direcionam todas as estratégias e ações organizacionais, incluindo aquelas embutidas nos sistemas formais e informais, comportamentos, competências, os processos da empresa para promover o pensamento inovador e facilitar o sucesso do desenvolvimento, evolução e execução de inovações.

Para Zien e Buckler (1997), todas as empresas inovadoras têm os mesmos princípios-chave, interligados no trabalho, mas consideram que a fórmula de implementação de cada empresa é particular e específica. Hambrick (1983) identificou quatro tipos de organizações, prospetores, defensores, reatores e analisadores. Os prospetores têm uma forte preocupação com produtos e inovação no mercado e tentam ser pioneiros nessas áreas. Os defensores, que têm domínios de mercado de produtos restritos, conduzem pouco ou nenhum novo desenvolvimento de mercado e de produto, e prestam muita atenção à melhoria da eficiência das operações. Os reatores são incapazes de responder eficazmente aos seus ambientes e só fazem ajustes quando forçados a fazê-lo por

pressões ambientais. Analisadores são um híbrido dos prospetores e defensores. Miles e Snow (1978) sugeriram que nenhum dos quatro tipos de estratégia estáveis (prospetor, reator, defensor e analisador) era inerentemente superior, desde que todos eles fossem adequadamente implementados.

2.1.3. Capacidades de marketing

De acordo com Orr, Bush e Vorhies (2011), a capacidade de marketing é o "conhecimento acumulado e as habilidades dos funcionários de marketing da empresa que são utilizados para criar resultados satisfatórios para o cliente".

As capacidades de marketing, segundo Azizi, Movahed e Khah (2009), são um processo integrado que usa conhecimento, habilidades e recursos corporativos, que permite às empresas atender melhor às necessidades dos seus clientes, por meio de serviços de valor agregado para os seus produtos. As capacidades de marketing de uma empresa referem-se à sua capacidade para diferenciar os seus produtos e serviços dos seus rivais, bem como criar e manter uma vantagem competitiva. As capacidades de marketing envolvem o processo de integração em que uma empresa utiliza os seus recursos tangíveis e intangíveis para entender as necessidades complexas dos consumidores específicos, para alcançar a diferenciação de produtos em relação à concorrência e obter um valor de marca superior (Day, 1994).

Azizi, Movahed e Khah (2009) afirmam que as empresas que visam capacidades de marketing diferenciadas alcançarão uma vantagem competitiva considerável. O conceito de capacidades de marketing foi estabelecido através das teorias sobre a visão baseada em recursos. As empresas que adotam uma estratégia baseada em recursos investem em bens tecnológicos valiosos, preservados no tempo através de uma posição firme na proteção da propriedade intelectual (Bodea, 2016).

Há uma série de escalas para medir a capacidade de marketing. Weerawardena (2003) identifica oito processos para descrever a capacidade de marketing: sistema de atendimento ao cliente, atividades promocionais de maior participação de mercado, força de vendas de qualidade, superioridade nas redes de distribuição e vendas, alocação de recursos necessários à publicidade, pesquisa de marketing, capacidade na diferenciação do produto e rápida introdução de novos produtos. O autor acredita que a capacidade de marketing desempenha um papel fundamental na obtenção de vantagem competitiva.

Hooley, Broderick e Möller (1998) propõem uma classificação hierárquica das capacidades de marketing: capacidades de marketing estratégico (capacidade de segmentação de mercado, posicionamento de mercado, etc.), capacidades de marketing interfuncionais (competência para desenvolver novos produtos, capacidades de gestão de relacionamento com clientes, etc.) e capacidades de marketing operacional (capacidades destinadas a garantir a implementação da estratégia de marketing). Morgan, Vorhies e Mason (2009) descrevem o conceito de capacidades de marketing em torno das seguintes dimensões: criação de estratégias e implementação de programas de marketing, gestão de informações de mercado, planeamento de marketing; A estes adicionam também o desenvolvimento de novos produtos e/ou serviços, a gestão dos canais de distribuição, a comunicação de marketing, a política de preços e a política de vendas.

As empresas devem encontrar um equilíbrio entre explorar novas oportunidades e explorar e renovar os seus recursos. A essência das capacidades é que a vantagem competitiva só aparece através do desenvolvimento, alinhamento e contínua reconfiguração de bens ou recursos específicos de cada empresa. A teoria das capacidades distingue recursos distintivos e difíceis de copiar desenvolvidos por uma empresa como base para a defesa da posição competitiva (Vorhies & Morgan, 2005).

Uma empresa possui recursos de marketing quando possui conhecimento e recursos relacionados com as atividades de marketing- mix (por exemplo, produto, preço, distribuição e comunicação de marketing). Por outro lado, as capacidades de marketing referem-se à capacidade de uma empresa em executar rotinas de marketing (por exemplo, atividades de marketing-mix) através das quais a empresa transforma os recursos disponíveis em resultados valiosos (Vorhies & Morgan, 2005).

Na literatura sobre estratégias de marketing, Morgan (2012) argumenta que as capacidades de marketing especializadas de uma empresa são contributos importantes para o seu desempenho. Uma empresa com capacidades de marketing elevadas alcança um desempenho superior do negócio, porque a empresa pode fornecer aos seus clientes-alvo maior valor concreto, novos produtos de qualidade superior, um preço de venda adequado, serviços e informações que levam a tomar melhores decisões de marketing. Essas capacidades podem ser fontes valiosas, raras, imperfeitamente imitáveis e não substituíveis de vantagem competitiva que podem melhorar o desempenho. Além disso, os gerentes e funcionários da empresa podem renovar e reconfigurar recursos através da

introdução contínua de novas atividades de marketing-mix, especialmente através do desenvolvimento de novos produtos. Ngo e O'Cass (2012) mostram que as capacidades de marketing contribuem significativamente para a inovação e para os resultados de desempenho relacionados com o cliente.

Sintetizando as ideias sobre as capacidades de marketing, Vorhies e Morgan (2005) identificaram oito capacidades distintas de marketing que contribuem para o desempenho do negócio: desenvolvimento de produtos (os processos pelos quais as empresas desenvolvem e realizam a gestão de ofertas de produtos e serviços); preços (a capacidade de extrair a receita ideal dos clientes da empresa); gestão de canais (a capacidade da empresa para estabelecer e manter canais de distribuição que efetivamente satisfaçam os seus clientes); comunicações de marketing (a capacidade da empresa de gerir as perceções do valor do cliente); vendas (os processos pelos quais a empresa adquire ordens de cliente); gestão da informação de mercado (os processos pelos quais as empresas aprendem sobre seus mercados e usam o conhecimento do mercado); planeamento de marketing (a capacidade da empresa de conceber estratégias de marketing que otimizem a adequação entre os recursos da empresa e seu mercado); e a implementação de marketing (os processos pelos quais a estratégia de marketing pretendida é transformada em implementações de recursos realizados).

Ser orientado para o mercado implica ficar perto do mercado e criar valor superior para o cliente (Slater & Narver, 1999). Orientação para o mercado orienta a posse e implantação de recursos necessários para a criação e manutenção de valor superior para o cliente a nível funcional (Zhou, Yim & Tse, 2005). Como a função principal da orientação para o mercado e de marketing é a capacidade de criar valor para o cliente (Hooley *et al.*, 2005), onde existir orientação para o mercado espera-se que existam fortes capacidades de marketing. Murray, Gao e Kotabe (2011) e Takata (2016) demonstraram a influência positiva da orientação para o mercado nas capacidades de marketing. Por conseguinte, formulámos a seguinte hipótese:

H1: A orientação para o mercado tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.

A inovação é vista como a capacidade de uma empresa em encontrar e criar novos produtos e serviços que sejam superiores aos oferecidos pelos concorrentes (Hunt & Morgan 1995), enquanto a comercialização é vista como a capacidade de uma empresa aplicar todos os seus recursos voltados para o consumidor de uma maneira que melhore

a performance. Assim sendo, a inovação e as capacidades de marketing representam o ato de implantar recursos com uma nova capacidade de criar valor (Yang, Marlow & Lu, 2009). A literatura também sugere que as capacidades de marketing podem influenciar a intensidade de inovação de uma empresa e a competitividade sustentada. Embora nem todas as inovações possam ser monitorizadas e tragam retorno real sobre os investimentos, o apoio fornecido pelas capacidades de marketing pode contribuir para o sucesso comercial de novos produtos e serviços (Weerawardena, 2003). Fortes capacidades de marketing também podem ser usadas para construir uma marca de ofertas inovadoras e abrir caminho para preços *premium*, aumentando tanto as vendas quanto os lucros (Fosfuri & Giarratana, 2009). Portanto, as capacidades de marketing podem fortalecer a orientação para a inovação, através da comercialização de inovações, aumentando assim as vendas. Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) demonstraram uma influência positiva da orientação para a inovação nas capacidades de marketing. De uma forma simples, as empresas podem usar a orientação para a inovação para melhor utilizar os seus recursos internos e as suas capacidades de marketing para aproveitar as oportunidades no mercado. Assim formulámos a seguinte hipótese:

H2: A orientação para a inovação tem uma influência positiva nas capacidades de marketing.

2.1. Os efeitos da orientação para o mercado e da orientação para a inovação na vantagem competitiva

De acordo com Marques (2012), a vantagem competitiva pode ser entendida como uma vantagem que a empresa tem em relação aos seus concorrentes, sendo essa vantagem um fator diferenciador, que leva os clientes a preferir a sua oferta de entre as várias ofertas disponíveis no mercado.

A noção de que uma empresa para deter um desempenho superior tenha de obter e manter uma vantagem sobre a concorrência é central para o pensamento estratégico contemporâneo. As empresas que procuram vantagem competitiva são encorajadas a desenvolver competências distintivas que acrescentem valor ao relacionamento com os clientes. A recompensa traduz-se no domínio em termos de quota de mercado e de rentabilidade acima da média do setor (Day & Wensley, 1988). Por vezes, o termo vantagem competitiva é utilizado de uma forma intercambiável com "competência distintiva", de modo a realçar a superioridade em relação à concorrência em habilidades e recursos (Day & Wensley, 1988). Esta vantagem pode ser observada com base na

prestação de valor superior ao cliente ou na concretização de custos relativos mais baixos, assim como na quota de mercado e da rentabilidade resultante do desempenho (Day & Wensley, 1988).

Uma empresa consegue obter vantagem competitiva sustentável, se houver uma incapacidade por parte dos seus concorrentes em substituir ou imitar a estratégia organizacional, o que leva a empresa a fazer uma boa gestão dos seus recursos (Mahoney & Pandian, 1992). A teoria dos recursos tem sido alvo de algumas críticas, pelo simples facto de que a simples gestão dos recursos não é suficiente para explicar como estes permitem alcançar a vantagem competitiva (Priem & Butler, 2001). Ao lidar com estas fraquezas, os teóricos de gestão estratégica recorreram a estudos que defendem que, nos mercados heterogéneos, dinâmicos e complexos, são as capacidades da organização que permitem adquirir e implementar recursos de forma a acompanhar o ambiente externo (Makadok 2001). Desta forma, os recursos são vistos como os stocks de ativos tangíveis e intangíveis disponíveis na empresa, enquanto as capacidades são os processos pelos quais a empresa adquire novos recursos e transforma os recursos disponíveis no mercado realizando ofertas de valor (Capron & Hullan, 1999).

Uma empresa possui capacidades quando os indivíduos dentro desta aplicam os seus conhecimentos e habilidades para adquirir, combinar e transformar os recursos disponíveis de forma a contribuir para a consecução firme dos objetivos estratégicos (Mahoney & Pandian 1992). Atualmente, os estudos, que procuram explicar a gestão de desempenho das organizações, indicam que, embora os recursos sejam valiosos, raros e inimitáveis, as empresas também necessitam de recursos complementares de modo a acompanhar as dinâmicas de mercado e impulsionar o desempenho de negócio (Teece, Pisano, & Shuen, 1997).

Greenwald e Kahn (2005) definem vantagem competitiva como aquilo que uma empresa pode fazer para que os concorrentes não a acompanhem. Destacam, ainda, a existência de três tipos de vantagem competitiva: 1) vantagem competitiva na procura (a empresa tem acesso privilegiado aos consumidores); 2) vantagem competitiva nos custos (a empresa consegue ser mais eficiente do que os concorrentes); e 3) vantagem competitiva na tecnologia (a empresa dispõe de tecnologia a que os concorrentes não têm acesso).

Barney (1991) refere que existem diversos recursos que permitem à empresa conceber e implementar estratégias, que lhe trazem vantagem competitiva sustentável. Os recursos

podem ser físicos (equipamentos, localização geográfica, acesso às matérias primas), humanos (formação, experiência, relacionamentos e perspicácia individual dos gestores e do pessoal), bem como organizacionais (estrutura formal de delegação, planeamento formal e informal, sistemas de controlo e coordenação, relações informais entre os grupos dentro da empresa e com o ambiente). Para concluir, o autor refere que as empresas, com tais recursos, são estrategicamente inovadoras, porque são capazes de inovar e abraçar estratégias que outras empresas não conseguem implementar, devido à falta destes recursos relevantes.

Tendo em conta alguns autores, a orientação para o mercado apresenta uma relação positiva com a vantagem competitiva, sendo a orientação para o mercado uma fonte potencial de vantagem competitiva que exige elevadas barreiras para os concorrentes (Fahy & Smithee, 1999). Noble, Sinha e Kumar (2002) afirmam que a cultura competitiva deve ser dominada por perspetivas de gestão a longo prazo sobre a vantagem competitiva e o sucesso no ambiente da empresa. As empresas que procuram oferecer maior valor aos clientes estão estrategicamente bem posicionadas, ganhando assim uma vantagem competitiva (Jaakkola *et al.*, 2010). Face ao exposto, desenvolvemos a seguinte hipótese:

H3. A orientação para o mercado tem uma influência positiva na vantagem competitiva. Kelly e Rice (2001) argumentam que a tecnologia é considerada como uma ferramenta importante para assegurar a vantagem competitiva. Para ganhar vantagem competitiva, hoje em dia, as empresas precisam ter a capacidade de serem diferentes dos seus concorrentes e de criar uma diferença nos seus produtos e serviços (Tutar, Nart & Bingöl, 2015). Hult, Hurley e Knight (2004), Chahal e Bakshi (2015) e Aziz e Samad (2016) concluem que as atividades inovadoras são importantes para o sucesso das empresas, apresentando a orientação para a inovação uma influência positiva na vantagem competitiva. Tendo em conta os estudos destes autores, propomos a seguinte hipótese:

H4: A orientação para a inovação tem uma influência positiva na vantagem competitiva.

2.3. Os efeitos das capacidades de marketing na vantagem competitiva

Ejrami, Salehi e Ahmadian (2016) desenvolveram um estudo para verificar se as capacidades de marketing podem afetar a vantagem competitiva em empresas importadoras, no qual ficou demonstrado que as capacidades de marketing afetaram significativamente a vantagem competitiva em empresas de importação. Hunt e Morgan

(1995) argumentam que uma boa gestão dos recursos organizacionais pode traduzir-se numa posição de vantagem competitiva. Murray, Gao e Kotabe (2011) e Kamboj, Goyal e Rahman (2015) demonstraram a influência positiva das capacidades de marketing na vantagem competitiva. Tendo em consideração estes autores, formulámos a seguinte hipótese:

H5: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na vantagem competitiva.

2.4. Os efeitos da orientação para o mercado e da orientação para a inovação na performance empresarial

Diversos estudos empíricos apresentaram resultados consistentes no que toca à relação positiva entre a orientação para o mercado e a performance empresarial. Tal é o caso do estudo empírico de Kohli e Jaworski (1990), que evidenciou que a rentabilidade é uma consequência da orientação para o mercado, bem como do estudo de Kirca (2011), que conclui que a orientação para o mercado contribui para o aumento do desempenho financeiro nas subsidiárias de empresas multinacionais em mercados emergentes. Também Narver e Slater (1990) verificaram que existe uma relação positiva entre a orientação para o mercado e a rentabilidade de uma empresa, bem como Sin *et al.* (2005) corroboraram a hipótese de que a orientação para o mercado de uma empresa está positivamente associada ao desempenho financeiro. Morgan, Vorhies e Mason (2009), Voola e O’Cass (2010), Kumar *et al.* (2011), Murray, Gao e Kotabe (2011) e Pantouvakis, Vlachos e Zervopoulos (2017) demonstraram a influência positiva da orientação para o mercado na performance empresarial. Najafi-Tavani, Sharifi e Najafi-Tavani (2016) também encontraram um efeito positivo da orientação para o mercado na performance empresarial de novos produtos.

Sendo assim, pretendemos averiguar se a orientação para o mercado das empresas portuguesas influencia a sua performance. Nesse sentido, formulámos a seguinte hipótese:

H6: A orientação para o mercado tem um impacto positivo na performance empresarial. Entre os autores que defendem que a orientação para a inovação tem uma relação positiva com a performance empresarial, são de destacar Jaakkola *et al.* (2010), que confirmam que a orientação para a inovação é suscetível de afetar a performance da empresa a longo prazo, em particular, as capacidades internas, que, essencialmente, aumentam a eficiência dos processos da empresa e, assim, melhoram a performance a curto prazo. Hult, Hurley e Knight (2004) sugerem que uma componente chave para o

sucesso das empresas industriais é a extensão da sua capacidade de inovação, que, por sua vez, se refere à capacidade da empresa de se envolver em inovação através da introdução de novos processos, produtos ou ideias. Por último, Weerawardena, O’Cass e Julian (2006), Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011), Altuntaş, Semerciöz e Eregez (2013), Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016), Prajogo (2016) e Soto-Acosta, Popa e Palacios-Marqués (2016) dizem-nos que a inovação exerce um papel significativo na performance empresarial. Tendo em conta estes autores, formulámos a hipótese abaixo apresentada:

H7: A orientação para a inovação tem um efeito positivo na performance empresarial.

2.5. Os efeitos das capacidades de marketing e da vantagem competitiva na performance empresarial

Também as capacidades de marketing, segundo diversos autores, têm uma relação positiva com a performance empresarial, sendo de destacar Vorhies e Morgan (2005) que concluíram que os oito recursos de marketing que identificaram estão associados à performance empresarial. Takata (2016) realçou que as capacidades de marketing apresentam relações significativamente mais fortes com a performance em casos de alta rivalidade competitiva em comparação com as de baixa rivalidade competitiva. Ngo e O’Cass (2012) mostraram que os recursos de marketing e as capacidades de marketing são complementares e que a complementaridade aumenta a performance da empresa. Também Azizi, Movahed e Khah (2009) mostraram que tanto a estratégia de marketing como as capacidades de marketing têm efeitos positivos e elevados sobre a performance empresarial. Kamboj, Goyal e Rahman (2015), Cacciolatti e Lee (2016), Hao e Song (2016), Martin e Javalgi (2016), Takahashi *et al.* (2016), Takata (2016) e Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017) demonstraram o impacto positivo das capacidades de marketing na performance empresarial. Najafi-Tavani, Sharifi e Najafi-Tavani (2016) também encontraram um efeito positivo das capacidades de marketing na performance empresarial de novos produtos.

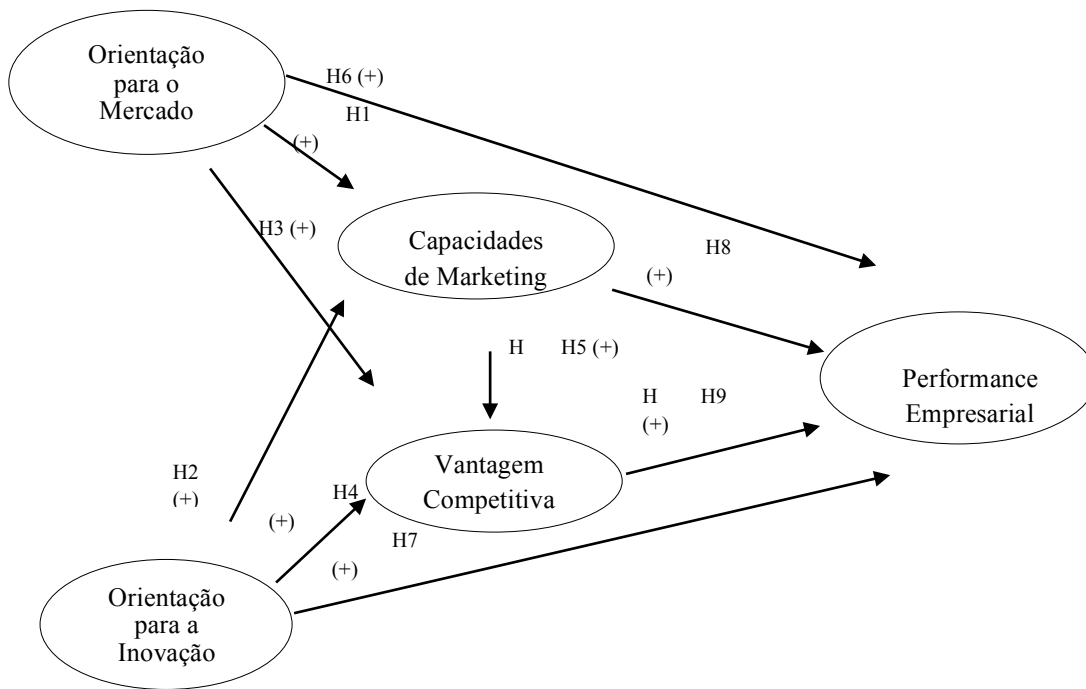
Uma vez que todos estes autores corroboraram a hipótese de que as capacidades de marketing têm uma relação positiva com a performance empresarial, propomo-nos averiguar a relação de interdependência entre essas variáveis, formulando para o efeito a seguinte hipótese de estudo:

H8: As capacidades de marketing têm uma influência positiva na performance empresarial.

A fim de alcançar uma performance superior no mercado e retornos acima da média, as empresas devem desenvolver e sustentar vantagens competitivas (Slater & Narver, 1994; Fahy & Smithee, 1999). Por exemplo, uma empresa que assuma liderança de custos pode vender as suas ofertas a preços baixos sem sacrificar a rentabilidade. Mecanismos de isolamento também criam barreiras à imitação que aumentam ainda mais o impacto das vantagens competitivas na performance empresarial (Fahy & Smithee, 1999). Empiricamente, Hult e Ketchen (2001), Murray, Gao e Kotabe (2011), Kamboj, Goyal e Rahman (2015) e Ejrami, Salehi e Ahmadian (2016) mostraram que a vantagem competitiva afeta positivamente a performance empresarial. Desta forma, formulámos a seguinte hipótese:

H9: A vantagem competitiva tem uma influência positiva na performance empresarial.

Tendo em conta as hipóteses formuladas, propomos, na figura 1, um modelo que investiga os efeitos da orientação para o mercado, orientação para a inovação, capacidades de marketing, e vantagem competitiva na performance empresarial. Com este propósito, testaremos um modelo em que a orientação para o mercado e a orientação para a inovação são antecedentes diretos das capacidades de marketing, da vantagem competitiva, e da performance empresarial. Por seu turno, a orientação para o mercado e a orientação para a inovação são antecedentes indiretos da performance empresarial, via capacidades de marketing e vantagem competitiva. As capacidades de marketing influenciam diretamente a vantagem competitiva de uma empresa. Finalmente, as capacidades de marketing e a vantagem competitiva influenciam diretamente a performance empresarial.

Figura 1. Modelo conceptual proposto dos determinantes da performance empresarial

Fonte: Elaborado pelos autores.

3. METODOLOGIA

Os dados foram analisados com recurso ao SPSS versão 25.0 (*Statistical Package for Social Sciences*) e aos modelos de equações estruturais (SEM) usando o software estatístico AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versão 25.0.

3.1. Seleção da amostra e recolha de dados

Para este trabalho foi escolhido, como alvo de estudo, as empresas do tecido empresarial português, através da base de dados *Sabi*, com o objetivo de averiguar a existência de uma relação entre o marketing estratégico e a performance empresarial.

A unidade amostral é constituída por gerentes, administradores ou diretores de algumas empresas do tecido empresarial português. No total, participaram no estudo 206 membros de empresas distintas, em que 39 % são do género feminino e 61% do género masculino, com idades compreendidas entre 20 e os 71 anos. No que concerne à escolaridade, 76% da amostra possui o grau de licenciatura ou superior.

As empresas estudadas distribuem-se por vários setores da indústria. Quanto à forma jurídica das empresas, nas 206 empresas em estudo, 67% são sociedades por quotas e

37% sociedades anónimas. Em termos de dimensão, usando como critério o número de colaboradores em dezembro de 2015, 6% das empresas inquiridas empregavam menos de 10 colaboradores, 52% empregavam entre 10 e 50 colaboradores, 38% empregavam entre 50 e 250 colaboradores, e as restantes 4% das empresas empregavam mais de 250 colaboradores. Por fim, relativamente ao nível de marketing das 206 empresas, 40% responderam que possuíam um nível básico de marketing, 27% tinham um nível de marketing intermédio e 33% tinham um nível de marketing de topo.

Os dados primários foram recolhidos através de um questionário disponibilizado no *Google Forms*. O diretório do questionário foi enviado por e-mail para uma base de dados da *Sabi*, onde constam 5000 empresas portuguesas. Utilizou-se o meio virtual para divulgar o questionário, por permitir um maior controlo por parte do investigador e uma melhor qualidade da resposta a custos significativamente reduzidos (Sheehan, 2001).

3.2. Medidas

Para medir as variáveis, utilizámos escalas baseadas na literatura. As variáveis foram avaliadas através das escalas de Likert de 5 pontos, que permite que os inquiridos indiquem um grau de concordância ou discordância com determinada afirmação. Nesta escala, o inquirido poderá optar por responder entre 1- discordo totalmente e 5- concordo totalmente. Esta escala possui como maior vantagem a possibilidade de se graduar numericamente a resposta do inquirido, facilitando assim a análise dos dados (Malhotra, 2004). Foram também usadas escalas de 1 a 5, em que 1 é muito pior e 5 muito melhor ou 1 é muito menor e 5 muito maior.

A variável orientação para o mercado foi medida através da escala adaptada do trabalho de Kirca (2011). A variável orientação para a inovação foi medida usando a escala de Jaakkola *et al.* (2010). A variável capacidades de marketing foi medida através da escala de Ngo e O’Cass (2012). Por sua vez, a variável performance empresarial foi medida usando a escala de Morgan e Strong (2003). Por fim, a variável vantagem competitiva foi medida pela escala baseada no estudo de Chang (2011). No quadro 1 constam os itens que medem as variáveis usadas no estudo.

Quadro 1. Itens usados para medir as variáveis

Orientação para o Mercado (OM)
1.Recolhemos frequentemente informações sobre tendências gerais (por exemplo, estilos de vida emergentes) que possam afetar o nosso negócio. (OM1) 2.O pessoal de marketing da minha empresa gasta um tempo considerável discutindo as necessidades dos clientes com os outros departamentos. (OM2) 3.Se um grande concorrente lançar uma campanha de marketing intensivo, nós conseguimos responder imediatamente. (OM3) 4.Os departamentos frequentemente reúnem-se para planear as respostas às mudanças que ocorrem no nosso ambiente de negócios. (OM4) 5.Revemos periodicamente nossos esforços de desenvolvimento de produtos para garantir que eles estejam de acordo com o que os clientes querem. (OM5)
Orientação para a Inovação (OI)
1.Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes ao iniciar novos procedimentos ou sistemas. (OI1) 2.Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no desenvolvimento de novos meios de atingir as nossas metas e objetivos. (OI2) 3.Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes no processo de decisão dos métodos a utilizar para alcançar as nossas metas e objetivos. (OI3) 4.Somos mais inovadores do que os nossos concorrentes em iniciar mudanças no conteúdo do trabalho e nos métodos de trabalho da nossa equipa. (OI4)
Capacidades de Marketing (CM)
1.Desenvolvimento de produtos (quantidades, design, etc.) (CM1) 2.Canais de distribuição (CM2) 3.Comunicação de marketing (CM3)
Performance Empresarial (PE)
1.Quota de mercado (PE1) 2.Posição competitiva (PE2) 3.Retenção de clientes (PE3) 4.Crescimento das vendas (PE4) 5.Performance global da empresa (PE5)
Vantagem Competitiva (VC)
1.A nossa empresa tem melhores capacidades de gestão do que os concorrentes. (VC1) 2.A rentabilidade da nossa empresa é melhor do que a dos concorrentes. (VC2) 3.A imagem da nossa empresa é melhor do que a dos concorrentes. (VC3)

Fonte: Itens retirados de escalas validadas na literatura.

3.3. Modelo de Medida

Uma triagem inicial de cada escala foi realizada utilizando correlações item-total e análise factorial exploratória (EFA), recorrendo ao SPSS 25.0. Usando a abordagem de duas etapas de Anderson e Gerbing (1988), estimou-se um modelo de medida antes de testar as hipóteses usadas no modelo estrutural. A análise dos dados foi realizada através da análise factorial confirmatória (CFA) e dos modelos de equações estruturais (SEM) usando o software estatístico AMOS (*Analysis of Moment Structures*) versão 25.0. Foram utilizados procedimentos de estimação de máxima verossimilhança, uma vez que estes proporcionam maior segurança em amostras que podem não apresentar uma normalidade multivariada.

O modelo de medida ajusta-se adequadamente aos dados. O qui-quadrado deste modelo é significativo ($X^2=306.934$, $df=160$, $p<0.01$). O qui-quadrado é sensível ao tamanho da amostra, pelo que também avaliamos índices de ajustamento adicionais (1) goodness of

fit index (GFI), (2) normed fit index (NFI), (3) incremental fit index (IFI), (4) Tucker-Lewis coefficient (TLI) e (5) comparative fit index (CFI). Três destes índices de ajustamento são superiores a 0.9 e dois são superiores a 0.8 (GFI=0.88, NFI=0.87, IFI=0.93, TLI=0.92 and CFI=0.93). Como os índices ajustados podem ser melhorados estimando livremente mais termos, também avaliamos o *root mean square error of approximation* (RMSEA), que é de 0,067.

CFA permite a realização de testes de validade convergente, validade discriminante e fiabilidade das variáveis do estudo. Um método comumente usado para estimar a validade convergente examina o peso de cada factor das variáveis a medir (Anderson & Gerbing, 1988). Seguindo as recomendações de Hair *et al.* (2005), os pesos de factores maiores do que 0,5 são considerados muito significativos. Adicionalmente, usaremos a variância média extraída (AVE) para avaliar a validade convergente. Fornell e Larcker (1981) sugeriram que as medidas com validade convergente devem conter menos do que 50% do erro da variância (AVE deve ser igual ou acima de 0,5). A validade convergente foi alcançada neste estudo, porque todos os pesos dos factores (loadings) excedem 0,5 e todas as variâncias médias extraídas (*average variance extracted* -AVE) foram superiores a 0,5.

Em seguida, utilizou-se a CFA para avaliar a validade discriminante. A validade discriminante foi avaliada através de três métodos. Se a AVE de cada par de variáveis for maior do que a correlação ao quadrado entre essas duas variáveis, a validade discriminante das variáveis é suportada (Fornell & Larcker, 1981). A validade discriminante também se verifica para cada par de variáveis quando o intervalo de confiança entre as correlações estimadas mais ou menos duas vezes o erro *standard* não incluir o valor 1,0 (Anderson & Gerbing, 1988). Finalmente, Gaski (1984) sugere a existência de validade discriminante se a correlação entre uma escala e outra não for tão alta como o coeficiente alfa de cada escala. Esses testes demonstraram que existe validade discriminante neste trabalho.

Para avaliar a fiabilidade, a fiabilidade compósita (CR) para cada variável foi gerada a partir do CFA. A fiabilidade compósita (CR) de cada escala deve exceder o limite de 0,7 (Bagozzi, 1980). Como mostra a Tabela 1, os coeficientes de fiabilidade compósita de todas as variáveis excedem o valor 0,7. O indicador alfa de Cronbach também foi usado para avaliar a fiabilidade inicial das escalas, considerando um valor mínimo de 0,7 (Cronbach, 1970; Nunnally, 1978). Como se pode ver ainda na Tabela 1, os valores

do coeficiente alfa estão acima de 0,7, exibindo fiabilidade. A Tabela 1 também mostra a AVE para cada variável e a matriz de correlação das variáveis.

Tabela 1. Matriz de Correlação de Factores e Informação das Medidas

Constructo	Nº Itens	CR	AVE	1	2	3	4	5
1.Orientação para o Mercado	5	.84	.51	($\alpha=.84$)				
2.Orientação para a Inovação	4	.93	.76	.56	($\alpha=.93$)			
3.Capacidades de Marketing	3	.77	.54	.67	.63	($\alpha=.77$)		
4.Vantagem Competitiva	3	.76	.51	.40	.46	.50	($\alpha=.74$)	
5.Performance Empresarial	5	.84	.52	.44	.59	.72	.71	($\alpha=.84$)

Nota: CR = Composite reliability; AVE = Average variance extracted; α = Cronbach's alpha.

Fonte: Dados retidos do SPSS 25.0 e do AMOS 25.0.

A informação das medidas é mostrada na tabela 2.

Tabela 2. Informação das Medidas

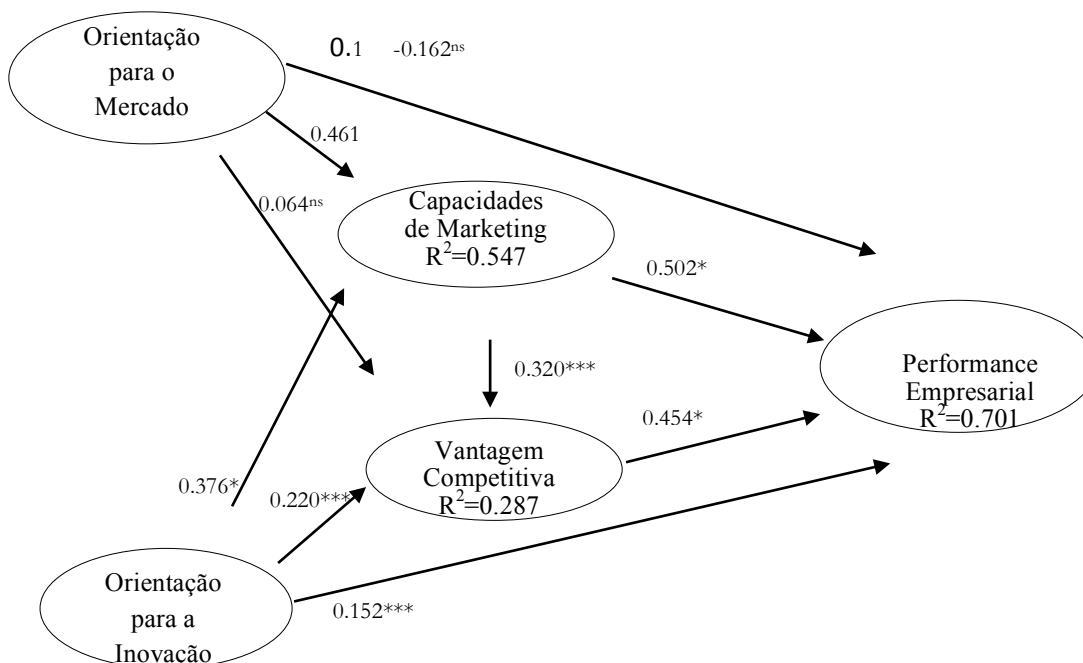
Constructo	Item	Loading Estandarizados	t-value
Orientação para o Mercado	OM1	0.670	10.170
	OM2	0.744	11.700
	OM3	0.761	12.080
	OM4	0.737	11.553
	OM5	0.661	9.993
Orientação para a Inovação	OI1	0.806	13.742
	OI2	0.910	16.683
	OI3	0.910	16.695
	OI4	0.858	15.138
Capacidades de Marketing	CM1	0.719	11.034
	CM2	0.633	9.382
	CM3	0.830	13.304
Vantagem Competitiva	VC1	0.765	11.388
	VC2	0.754	11.197
	VC3	0.610	8.674
Performance Empresarial	PE1	0.647	9.849
	PE2	0.749	11.971
	PE3	0.671	10.317
	PE4	0.695	10.818
	PE5	0.818	13.592

Fonte: Dados retidos do AMOS 25.0.

4. Modelo Estrutural

O modelo estrutural ajusta-se muito bem aos dados ($X^2=306.934$, $df=160$, $p<0.01$; $GFI=0.88$, $NFI=0.87$, $IFI=0.93$, $TLI=0.92$, $CFI=0.93$; $RMSE=0.067$). Este modelo está representado na Figura 2.

Figura 2. Modelo Estrutural



Nota: * p<0.001; ** p<0.01; *** p<0.05; ns=não significativo; R²=Squared Multiple Correlations.

Os resultados na tabela 3 mostram as relações propostas no modelo estrutural. O modelo suporta sete das hipóteses propostas. Somente duas, as hipóteses 3 e 6, não foram suportadas.

Tabela 3. Estimação dos Resultados no Modelo Estrutural

Path	Coefficientes estandardizados	t-Value	Hipóteses
Capacidades Marketing ← Orientação Mercado	0.461	4.768 *	H1 (+): S
Capacidades Marketing ← Orientação Inovação	0.376	4.453*	H2 (+): S
Vantagem Competitiva ← Orientação Mercado	0.064	0.524	H3 (+): NS
Vantagem Competitiva ← Orientação Inovação	0.220	2.055***	H4 (+): S
Vantagem Competitiva ← Capacidades Marketing	0.320	2.268***	H5 (+): S
Performance Empresarial ← Orientação Mercado	-0.162	-1.686	H6 (+): NS
Performance Empresarial ← Orientação Inovação	0.152	1.817***	H7 (+): S
Performance Empresarial ← Capacidades Marketing	0.502	4.015*	H8 (+): S
Performance Empresarial ← Vantagem Competitiva	0.454	4.898*	H9 (+): S

Nota 1: * p<0.001; ** p<0.01; *** p<0.05 (one tail tests).

Nota 2: S=suportado; NS=não suportado.

Fonte: Dados retitados do AMOS 25.0.

De acordo com Bollen (1989), a análise dos efeitos totais (efeitos diretos e indiretos) torna-se muito importante, uma vez que apenas a análise dos efeitos diretos pode não ser reveladora. A análise dos efeitos indiretos destaca a importância da mediação das

variáveis para explicar a performance empresarial, como podemos observar no quadro 2.

Utilizamos a técnica *Bootstrapping* com uma amostra de 2.000 observações aleatórias geradas a partir da amostra original e um intervalo de confiança de 90% também utilizado na estimativa do modelo proposto. A análise dos efeitos totais e dos efeitos indiretos apenas é possível usando este método de estimação.

Quadro 2. Efeitos Diretos Estandarizados, Indiretos e Totais

		Orientação para o Mercado	Orientação para a Inovação	Capacidades de Marketing	Vantagem Competitiva
Capacidades de Marketing	Direto	0.461*	0.376*		
	Indireto				
	Total	0.461*	0.376*		
Vantagem Competitiva	Direto	0.064 ^{ns}	0.220**	0.320***	
	Indireto	0.147***	0.120***		
	Total	0.211***	0.340***	0.320***	
Performance Empresarial	Direto	-0.162 ^{ns}	0.152***	0.502*	0.454*
	Indireto	0.327*	0.343*	0.145***	
	Total	0.165***	0.495*	0.647*	0.454*

Nota 1: * $p \leq 0.001$; ** $p \leq 0.01$; *** $p \leq 0.05$; **** $p \leq 0.1$.

Nota 2: ns significa um efeito não significativo.

Nota 3: A influência de uma variável em uma outra deve ler-se verticalmente.

Fonte: Dados retirados do AMOS 25.0.

5. RESULTADOS E DISCUSSÃO

As variáveis orientação para o mercado e a orientação para a inovação exercem uma influência significativa na variável capacidades de marketing, sendo a influência da orientação para o mercado mais forte. Murray, Gao e Kotabe (2011) e Takata (2016) demonstraram a influência positiva da orientação para o mercado nas capacidades de marketing. Por sua vez, Theodosiou, Kehagias e Katsikea (2012) demonstraram uma influência positiva da orientação para a inovação nas capacidades de marketing.

A influência direta da orientação para a inovação na vantagem competitiva de uma empresa é significativa, enquanto a influência direta da orientação para o mercado revelou-se não significativa. Chahal e Bakshi (2015) e Aziz e Samad (2016) concluem que a orientação para a inovação exerce uma influência positiva na vantagem competitiva. No que toca à influência da orientação para o mercado na vantagem competitiva, embora Jaakkola *et al.* (2010) afirmem que as empresas que procuram oferecer maior valor aos clientes estão estrategicamente bem posicionadas, ganhando assim vantagem competitiva, esta relação direta não foi encontrada no nosso estudo.

No entanto, a relação direta mais forte ocorreu entre as capacidades de marketing e a vantagem competitiva. Kamboj, Goyal e Rahman (2015) e Ejrami, Salehi e Ahmadian (2016) demonstraram a influência positiva das capacidades de marketing na vantagem competitiva.

Na performance empresarial, a influência direta mais forte resulta das capacidades de marketing, seguida da vantagem competitiva. A orientação para a inovação exerce uma influência menos forte, enquanto a orientação para o mercado não exerce influência significativa na performance empresarial. Cacciolatti e Lee (2016), Martin e Javalgi (2016) e Takahashi, Bulgacov e Giacomini (2017) demonstraram o impacto positivo das capacidades de marketing na performance empresarial. Murray, Gao e Kotabe (2011), Kamboj, Goyal e Rahman (2015) e Ejrami, Salehi e Ahmadian (2016) mostraram que a vantagem competitiva afeta positivamente a performance empresarial. Naranjo-Valencia, Jiménez-Jiménez e Sanz-Valle (2016), Prajogo (2016), Soto-Acosta, Popa e Palacios-Marqués (2016) dizem-nos que a inovação exerce um papel significativo na performance empresarial. Contrariamente ao nosso estudo, Kumar *et al.* (2011) e Pantouvakis, Vlachos e Zervopoulos (2017) demonstraram a influência positiva da orientação para o mercado na performance empresarial.

No entanto, devemos analisar os efeitos totais (diretos e indiretos), porque a consideração dos efeitos totais dar-nos-á uma avaliação mais rigorosa das relações entre as variáveis em análise.

O efeito total mais forte (direto e indireto) na vantagem competitiva resulta da orientação para a inovação, seguida das capacidades de marketing e, por último, da orientação para o mercado.

O efeito total mais forte (direto e indireto) na performance empresarial resultou da variável capacidades de marketing. A orientação para a inovação e a vantagem competitiva exerceram uma influência total (direta e indireta) também forte na performance empresarial. Já a orientação para o mercado exerceu uma influência total mais fraca na performance. Os efeitos indiretos mais fortes na performance empresarial foram originados pelas variáveis orientação para a inovação e orientação para o mercado. Por seu turno, o efeito indireto das capacidades de marketing na performance empresarial, embora significativo, revelou-se mais fraco.

6. CONCLUSÃO

Nas empresas portuguesas, as capacidades de marketing, a orientação para a inovação e a vantagem competitiva exercem influências totais muito fortes na performance destas empresas. Há que dotar as empresas portuguesas de adequadas capacidades de marketing, de uma orientação para a inovação e de vantagens em relação aos concorrentes. Já a orientação para o mercado exerce uma influência total mais fraca.

6.1. Implicações

Grande parte do valor do presente trabalho reside no apuramento das variáveis determinantes de uma boa performance das empresas portuguesas. Este estudo é original, pois é um dos primeiros a examinar o papel mediador das capacidades de marketing e da vantagem competitiva na relação entre a orientação para o mercado e a orientação para a inovação na performance empresarial portuguesa.

Este estudo assenta no pressuposto de que a orientação para o mercado e a orientação para a inovação influenciam a performance empresarial, embora indiretamente. Apenas as variáveis capacidades de marketing e vantagem competitiva influenciam diretamente a performance das empresas portuguesas.

Torna-se essencial que as empresas portuguesas entendam que a orientação para o mercado, a orientação para a inovação, as capacidades de marketing e a vantagem competitiva são variáveis influenciadoras da sua performance. Desta forma, as empresas portuguesas não devem descurar a orientação para o mercado e a orientação para a inovação, bem como devem apostar em possuir capacidades de marketing adequadas e uma vantagem competitiva superior.

As empresas portuguesas terão um melhor desempenho se forem inovadoras e orientadas para o mercado. Por último, devem possuir capacidades de marketing e serem competitivas. Devem usar o marketing, a inovação e a competitividade para incrementarem a sua performance.

6.2. Limitações e Investigação Futura

Os resultados da investigação devem ser interpretados com certas limitações. Futuros estudos poderiam examinar outros determinantes da performance empresarial.

Dado que o estudo actual usou dados transversais, também seria útil para investigações futuras investigar um conjunto de empresas longitudinalmente. Esta pesquisa

longitudinal poderia investigar a natureza da performance empresarial ao longo do tempo.

REFERÊNCIAS

- Altuntaş, G., Semerciöz, F. & Eregez, H. (2013). Linking Strategic and Market Orientations to Organizational Performance: The Role of Innovation in Private Healthcare Organizations. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 99, 413-419.
- Anderson, J.C. & Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommend two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411-423.
- Ansoff H. & Stewart J. (1967). Strategies for technology-based business. *Harvard Business Review* 43, 71–83.
- Aziz, N.N.A. & Samad, S. (2016). Innovation and Competitive Advantage: Moderating Effects of Firm Age in Foods Manufacturing SMEs in Malaysia. *Procedia Economics and Finance*, 35, 256 – 266.
- Azizi, S., Movahed, S. A., & Khah., M. H. (2009). The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran’s medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, 9 (4), 309–317.
- Bagozzi, R.P. (1980). *Causal models in marketing*, New York: John Wiley.
- Baker, W. E. & Sinkula, J.M. (2005). Market orientation and the new product paradox. *Journal of Product Innovation Management*, 22 (6), 483-502.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Berthon, P., Hulbert, J.M.P & Pitt, L.F. (1999). To Serve or Create? Strategic Orientations toward customers and Innovation. *California Management Review*, 42 (1), 37-58.
- Bodea, L. S. (2016). The Effects of Marketing Capabilities on Firm’S Performance. *Annals of the University of Oradea, Economic Science Series*, 25 (1), 476–485.
- Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*, John Wiley and Sons, USA.
- Cacciolatti, L. & Lee, S.H. (2016). Revisiting the relationship between marketing capabilities and firm performance: The moderating role of market orientation, marketing strategy and organisational power. *Journal of Business Research*, 69, 5597–5610.
- Capron, L. & Hulland, J. (1999). Redeployment of Brands, Sales Forces, and General Marketing Management Expertise Following Horizontal Acquisitions: A Resource- Based View. *Journal of Marketing*, 63 (April), 41–54.
- Carvalho, M. S. (2009). *Gestão e marketing: para devolver as organizações ao homem*, (1ª ed.). Lisboa: Sílabo.
- Chahal, H. & Bakshi, P. (2015). Examining intelectual capital and competitive advantage relationship. Role of innovation and organizational learning. *International Journal of Bank*

Marketing, 33 (3), 376-399.

Chang, C. H. (2011). The Influence of Corporate Environmental Ethics on Competitive Advantage: The Mediation Role of Green Innovation. *Journal of Business Ethics*, 104 (3), 361–370.

Cronbach, L.J. (1970). *Essentials of psychological testing*, New York: Harper and Row.

Day, G.S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58 (4), 37-52.

Day, G.S. (2000). Managing Market Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 28 (1), 24-30.

Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority. *Journal of Marketing*, 52 (April). 1-20.

Deshpandé, R., Farley, J.U. & Webster, F.E. Jr (1993). Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadric analysis. *Journal of Marketing*, 57 (1), 23-37.

Dobni, C.B. & Luffman, G.A. (2000). Implementing marketing strategy through a market orientation. *Journal of Marketing Management* 16, 895–916.

Ejrami, M., Salehi, N. & Ahmadian, S. (2016). The Effect of Marketing Capabilities on Competitive Advantage and Performance with Moderating Role of Risk Management in Importation Companies. *Procedia Economics and Finance*, 36 (16), 22–28.

Fahy, J. & Smithee, A. (1999). Strategic marketing and the resource based view of the firm. *Academy of Marketing Science Review*, 10, 1–18.

Fornell, C. & Larcker, D.F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobserved Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.

Fosfuri, A. & Giarratana, M. S. (2009). Masters of War: Rivals' Product Innovation and New Advertising in Mature Product Markets. *Management Science*, 55 (2), 181 - 191.

Gaski, J.F. (1984), “The theory of power and conflict in channels of distribution”, *Journal of Marketing*, 48, pp. 9-29.

Gonzalez, M., Quesada, G., Mueller, R. & Mora-Monge, C. (2004). QFD Strategy House: an Innovative Tool for Linking Marketing and Manufacturing Strategies. *Marketing Intelligence & Planning*, 22 (2/3), 335-348.

Greenwald, B. & Kahn, J. (2005). All strategy is local. *Harvard Business Review*, 83 (9), 94-104.

Hair, J.F., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (2005). *Análise Multivariada dos Dados*, 5ª edição, Boockman.

Hambrick, D.C. (1983). Some Tests of the Effectiveness and Functional Attributes of Miles and Snow's Strategic Types. *Academy of Management Journal*, 26 (1), 5-26.

Hao, S. & Song, M. (2016). Technology-driven strategy and firm performance: Are strategic capabilities missing links?. *Journal of Business Research*, 69, 751–759.

Homburg, C., Hoyer, W.D. & Fassnacht, M. (2002). Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing* 66 (4), 86–101.

Hooley, G. , Broderick, A. & Möller K. (1998) Competitive positioning and the resource-based view of the firm. *Journal of Strategic Marketing*, 6 (2), 97-115.

- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J.W. & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58 (1), 18–27.
- Hult, G.T. M. & Ketchen, D. J., Jr. (2001). Does market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22 (9), 899–906.
- Hult, G.T. M., Hurley, R.F. & Knight, G.A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33, 429–438.
- Hunt, S. D., & Morgan, R. M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1–15.
- Jaakkola, M., Möller, K., Parvinen, P., Evanschitzky, H. & Mühlbacher, H. (2010). Strategic marketing and business performance: A study in three European “engineering countries.” *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1300–1310.
- Jaworski, B.J. & Kohli, A.K. (1993). Market Orientation: Antecedents and Consequences. *Journal of Marketing*, 57 (3), 53-70.
- Kamboj, S., Goyal, P. & Rahman, Z. (2015). A resource-based view on marketing capability, operations capability and financial performance: An empirical examination of mediating role. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 189, 406 – 415.
- Kelly, D. & Rice, M. P. (2001). Advantage beyond Founding, The Strategic Use of Technologies, *Journal of Business Venturing*, 17, 41-57.
- Kirca, A. H. (2011). The effects of market orientation on subsidiary performance: Empirical evidence from MNCs in Turkey. *Journal of World Business*, 46 (4), 447–454.
- Kohli, A. K. & Jaworski, B. J. (1990). *Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications*. Cambridge, MA: Marketing Science Institute (Working paper, 90-113).
- Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R.P. (2011). Is market orientation a source of sustainable competitive advantage or simply the cost of competing?. *Journal of Marketing*, 75, 16 – 30.
- Mahoney, J. T. & Pandian, J. R. (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13 (5), 363–380.
- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, 22 (5), 387-401.
- Malhotra, N. (2004). *Pesquisa de Marketing. Uma Orientação Aplicada*. Bookman, Porto Alegre.
- Manu, F.A. (1992). Innovation Orientation, Environment and Performance: A Comparison of U.S. and European Markets. *Journal of International Business Studies*, 23 (2), 333–59.
- Manu, F.A. & Sriram, V. (1996). Innovation, Marketing Strategy, Environment, and Performance. *Journal of Business Research* 35 (1), 79–91.
- Marques, A. (2012). *Marketing Relacional -como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Martin, S.L. & Javalgi, R.G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The Moderating role of Competitive Intensity on Latin American International New Ventures. *Journal of Business Research*, 69, 2040–2051.

- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S. & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40, 368–375.
- Miles, R.E. & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Morgan, N. (2012). Marketing and Business Performance. *Journal of Academic Marketing Science*, 40 (1), 102- 119.
- Morgan, R.E. & Strong, C.A. (2003). Business performance and dimensions of strategic orientation. *Journal of Business Research*, 56 (3), 163-176.
- Morgan, N.A., Vorhies, D.W. & Mason, C.H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909–920.
- 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 Marketing Science*, 39, 252–269.
- Naidoo, V. (2010). Firm survival through a crisis: The influence of market orientation, marketing innovation and business strategy. *Industrial Marketing Management*, 39 (8), 1311–1320.
- Najafi-Tavani, S., Sharifi, H. e Najafi-Tavani, Z. (2016). Market orientation, marketing capability, and new product performance: The moderating role of absorptive capacity. *Journal of Business Research*, 69, 5059–5064.
- Naranjo-Valencia, J.C., Jiménez-Jiménez, D. & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48, 30-41.
- Narver, J.C. & Slater, S.F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Ngo, L. V., & O’Cass, A. (2012). Performance implications of market orientation, marketing resources, and marketing capabilities. *Journal of Marketing Management*, 28 (1–2), 173–187.
- Noble, H., Sinha, K. & Kumar, A. (2002). Market orientation and alternative strategic orientations: a longitudinal assessment of performance implications. *Journal of Marketing*, 66, 25-39.
- Nunnally, J.C. (1978). *Psychometric Theory*, 2d ed., New York: McGraw-Hill.
- Orr, L.M., Bush, V.D. & Vorhies, D.W. (2011). Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. *Journal of Business Research*, 64, 1074–1081.
- Pantouvakis, A., Vlachos, I. & Zervopoulos, P.D. (2017). Market orientation for sustainable performance and the inverted-U moderation of firm size: Evidence from the Greek shipping industry. *Journal of Cleaner Production*, 165, 705-720.
- Prajogo, D.I. (2016). The strategic fit between innovation strategies and business environment in delivering business performance. *Int. J. Production Economics*, 171, 241–249.
- Priem RL. & Butler J.E. (2001). Is the resource-based ‘view’ a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26 (1): 22–40.
- Pun, K. & White, A. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: A review of systems and frameworks. *International Journal of Management Review*, 7, 49-71.

- Rowe, G. & Morrow, L. (1999). A note on the dimensionality of the firm financial performance construct using accounting, market, and subjective measures. *Canadian Journal of Administrative Science*, 16 (1), 58-70.
- Sheehan, K. B. (2001). E-mail Survey Response Rates: a Review. *Journal of Computer Mediated Communication*, 6 (2).
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M. & Enz, C. A. (2006). Conceptualizing innovation orientation: A framework for study and integration of innovation research. *Journal of Product Innovation Management*, 23 (6), 556–574.
- Sin, L.Y. M., Tse, A.C.B., Heung, V.C.S. & Yim, F.H.K. (2005). An analysis of the relationship between market orientation and business performance in the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24 (4), 555–577.
- Slater, S. & Narver, J. (1994). Market orientation, customer value, and superior performance. *Business Horizons*, 37 (2), 22-28.
- Slater, S. & Narver, J. (1999). Research Notes and Communications: Market- Oriented is More Than Being Customer-Led. *Strategic Management Journal*, 20 (12), 1165-1168.
- Soto-Acosta, P., Popa, S. & Palacios-Marqués, D. (2016). E-business, organizational innovation and firm performance in manufacturing smes: an empirical study in Spain. *Technological and Economic Development of Economy*, 22 (6), 885–904.
- Takata, H. (2016). Effects of industry forces, market orientation, and marketing capabilities on business performance: An empirical analysis of Japanese manufacturers from 2009 to 2011. *Journal of Business Research*, 69 (12), 5611–5619.
- Takahashi, A.R.W., Bulgacov, S., Semprebon, E. & Giacomini, M.M. (2016). *Brazilian Business Review*, 14 (5), 466-478.
- Takahashi, A.R.W., Bulgacov, S. & Giacomini, M.M. (2017). Capacidades dinâmicas, capacidades operacionais (educacional-marketing) e desempenho. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, São Paulo, 19 (65), 375-393.
- Teece, D., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18 (7), 509-533.
- Theodosiou, M., Kehagias, J. & Katsikea, E. (2012). Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, 41, 1058–1070.
- Tutar, H., Nart, S. & Bingöl, D. (2015). The Effects of Strategic Orientations on Innovation Capabilities and Market Performance: The Case of ASEM. *Procedia -Social and Behavioral Sciences*, 207, 709-719.
- Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11 (4), 801-814.
- Voola, R. & O’Cass, A. (2010). Implementing competitive strategies: the role of responsive and proactive market orientations. *European Journal of Marketing*, 44 (1/2), 245-266.
- Vorhies, D. W. & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing. Capabilities for Sustainable.

Journal of Marketing, 69 (January), 80–94.

Weerawardena, J. (2003). The Role of Marketing Capability in Innovation-Based Competitive Strategy. *Journal of Strategic Marketing* 11 (1), 15-35.

Weerawardena, J., O’Cass, A. & Julian, C. (2006). Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance. *Journal of Business Research*, 59, 37 – 45.

Yang, C-C., Marlow, P.B. & Lu, C-S. (2009). Assessing resources, logistics service capabilities, innovation capabilities and the performance of container shipping services in Taiwan. *Int. J. Production Economics*, 122, 4–20.

Zien, K. A. & Buckler, S. A. (1997). From Experience: Dreams to Market: Crafting a Culture of Innovation. *Journal of Product Innovation Management* 14 (4), 274–87.

Zhou, K. Z., Yim, C. K. & Tse, D. K. (2005). The effects of strategic orientations on technology- and market-based breakthrough innovations. *Journal of Marketing*, 69 (2), 42–60.

How to cite this article

Sousa, V & Marcos. A. (2017). Os Determinantes da Performance Empresarial em Portugal. *International Journal of Marketing, Communication and New Media*. 9 (5), 43-73.