

A INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE MARKETING E DA ORIENTAÇÃO EMPREENDEDORA NO DESEMPENHO DO COMÉRCIO VAREJISTA DE VESTUÁRIO

¹ Juliana Matte
² Gabriel Sperandio Milan
³ Paula Patrícia Ganzer
⁴ Ana Paula Graciola
⁵ Cassiane Chais
⁶ Pelayo Munhoz Olea

Resumo

Objetivo: examinar a relação entre as capacidades especializadas de marketing, a orientação empreendedora e o desempenho das empresas do comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul.

Método: *survey* realizada com 200 lojas, por meio da técnica de Modelagem de Equações Estruturais.

Originalidade/Relevância: o modelo proposto possibilita às empresas do varejo de vestuário identificar quais capacidades especializadas de marketing e quais características da orientação empreendedora mais influenciam seu desempenho. Dessa forma, é possível alocar os recursos de marketing de maneira eficaz, alcançando um desempenho superior. Os modelos anteriores foram testados basicamente na indústria.

Resultados: as capacidades de produto, canal e comunicação de marketing influenciam positivamente o desempenho da empresa, assim como a orientação empreendedora. Entre as variáveis que representaram o modelo, estão a orientação empreendedora e capacidade de canal, sugerindo que empresas que buscam novidades criam e inventam novos negócios, produtos e serviços, posicionando-se à frente de seus concorrentes.

Contribuições teóricas/metodológicas: a construção e o teste empírico do modelo estrutural proposto, que abrangeu a relação entre as capacidades especializadas de marketing (individualmente), a orientação empreendedora e o desempenho das empresas; além da moderação baseada no tempo de atividade da empresa, no porte da empresa e na escolaridade do proprietário/gestor.

Palavras-chave: Capacidades Especializadas de Marketing. Orientação Empreendedora. Desempenho. Varejo.

Como citar:

Matte, J., Milan, G., Ganzer, P., Graciola, A., Chais, C. & Olea, P. (2020). A influência das capacidades especializadas de marketing e da orientação empreendedora no desempenho do comércio varejista de vestuário. *Revista Brasileira de Marketing*, 19(1), 106-125. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17136>.

¹ Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, (Brasil). ju.cxs1@gmail.com

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). gabmilan@terra.com.br

³ Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, (Brasil). ganzer.paula@gmail.com

⁴ Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, (Brasil). anagraciola@gmail.com

⁵ Universidade de Passo Fundo – UPF, Rio Grande do Sul, (Brasil). cassichais@gmail.com

⁶ Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande do Sul, (Brasil). pelayo.olea@gmail.com

Introdução

Devido à crescente preocupação das empresas em alcançar desempenho superior e, assim, diferenciar-se no mercado, em meio a um ambiente competitivo complexo, as capacidades de marketing têm ocupado um papel significativo (Kamboj & Rahman, 2015), uma vez que, quando comparadas às demais, as capacidades de marketing afetam com intensidade o desempenho da empresa (Nath, Nachiappan & Ramanathan, 2010). Isso ocorre porque os varejistas com fortes capacidades de marketing tendem a oferecer produtos e serviços que atendam melhor às necessidades dos clientes do que seus concorrentes (Angulo-Ruiz, Donthu, Prior & Rialp, 2014).

Entre as capacidades de marketing, estão as capacidades especializadas de marketing (CEM), compostas principalmente pelas atividades do *mix* de marketing. As CEM integram capacidades tanto internas quanto externas, via conhecimento do funcionamento interno do mercado e da organização (Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Trespalacios Gutiérrez & Rodríguez, 2012). Elas compreendem o atendimento de pedidos de clientes, o estabelecimento de preços, o desenvolvimento de novos produtos, a prestação de serviços ao cliente, o desenvolvimento de estratégias e as capacidades promocionais – as capacidades consistem em processos organizacionais e rotinas que são difíceis de replicar, permitindo que uma empresa realize tarefas de criação de valor de forma eficaz (Day, 2011).

Com o intuito de obter essa diferenciação no mercado, as empresas procuram criar, definir, descobrir e explorar oportunidades antes de seus rivais (Chandra, Styles & Wilkinson, 2009), adotando esforços para antecipar a demanda dos clientes a fim de ofertar novos produtos/serviços que geralmente resultam em um forte desempenho (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Para isso, as empresas precisam, também, tomar medidas estratégicas apropriadas para capitalizar a orientação empreendedora, de forma que possam alcançar uma vantagem competitiva e um desempenho desejável (Lisboa, Skarmeas & Lages, 2011), sendo, portanto, beneficiadas (Ireland *et al.*, 2003).

Tendo isso em vista, procedeu-se à realização de uma pesquisa sobre a temática na cidade de Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, que possui o 32º maior produto interno bruto (PIB) do Brasil, sendo responsável por 0,4% do PIB nacional, e o 5º maior PIB da região sul do país, conforme dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2012). Quanto ao número de estabelecimentos, o comércio da cidade abarca 31% do total das empresas estabelecidas no município e é responsável por 23.013 empregos (SIMECS, 2017). Especificamente, o comércio varejista de vestuário possui aproximadamente 2.618 lojas, conforme dados da Prefeitura Municipal de Caxias do Sul (2017).

Dessa maneira, este estudo buscou responder à seguinte questão de pesquisa: qual é o impacto de cada capacidade especializada de marketing e da orientação empreendedora sobre o

desempenho do comércio varejista de Caxias do Sul? Assim, a pesquisa teve como objetivo examinar a relação entre cada variável das CEM (produto, preço, canal e comunicação), a orientação empreendedora e o desempenho das empresas do comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul, a partir de um modelo teórico que representasse o impacto que cada CEM e orientação empreendedora causam no desempenho da empresa. Também foram utilizados os moderadores porte da empresa, tempo da empresa e grau de escolaridade do proprietário/gerente.

Para alcançar esse objetivo, a pesquisa contou com uma abordagem quantitativa, constituída de uma *survey* com 200 empresas (lojas de vestuário do comércio varejista) de Caxias do Sul, que permitiu testar o modelo teórico proposto. A técnica utilizada foi a Modelagem de Equações Estruturais.

A fim de apresentar o percurso adotado, este artigo está dividido em quatro seções, além esta introdutória. A primeira seção descreve os conceitos e as hipóteses das CEM e da orientação empreendedora. A segunda aborda os procedimentos metodológicos utilizados na pesquisa. A terceira descreve a análise dos resultados. E, por fim, a quarta e a quinta sessões expõem as discussões e conclusões da pesquisa.

Referencial teórico

As capacidades de marketing são os processos de integração da empresa voltados a atender suas necessidades relacionadas ao marketing, permitindo, assim, que adicione valor aos seus produtos e serviços, adapte-se às condições de mercado, tire proveito do mercado por intermédio de oportunidades e responda às ameaças competitivas (Day, 1994). Já as capacidades especializadas de marketing (CEM), conforme Morgan (2012), dizem respeito aos processos funcionais específicos utilizados na organização para combinar e transformar recursos. As CEM podem ser usadas de forma conjunta com outras funções a fim de aproveitar os *insights* de fora da área do marketing, pois o núcleo dessas capacidades reside no “*Marketing Mix*” – atividades clássicas relacionadas com produtos, preços, comunicação e distribuição (Vorhies, Morgan & Autry, 2009).

A literatura assume que uma empresa com capacidades de marketing superiores alcança um desempenho também superior no negócio, porque a empresa pode fornecer aos seus clientes-alvo maior valor concreto, como novos produtos de qualidade superior, preço de venda adequado e serviços e informações benéficas adicionais por meio de melhores decisões de *mix* de marketing (Takata, 2016). Além disso, ao criar valor para o cliente, a empresa atinge maior desempenho sob a forma de satisfação e fidelização do cliente, bem como de lucros e crescimento (Webb, Ireland, Hitt, Kistruck & Tihanyi, 2010).

Martin e Javalgi (2016) pesquisaram, ante a moderação da intensidade competitiva, a relação entre as capacidades de marketing, o desempenho e a orientação empreendedora em

indústrias mexicanas que exportavam. Os resultados destacam o papel moderador da intensidade competitiva entre a orientação empreendedora e as capacidades de marketing para o melhor desempenho organizacional.

Da mesma forma, Jin, Jung e Jeong (2018) estudaram a influência da orientação empreendedora nas estratégias de internacionalização e na melhora do desempenho, por meio das capacidades de marketing. Foram encontrados resultados diferentes de acordo com as características da orientação empreendedora. A proatividade e a tomada de riscos pareceram funcionar como antecedentes significativos da capacidade de marketing. A capacidade de marketing, por sua vez, diminuiu o escopo de internacionalização e aumentou o desempenho financeiro das empresas coreanas, embora não tenha influenciado sua escala de internacionalização. Por fim, o estudo confirmou o papel mediador da capacidade de marketing na orientação empreendedora – relações de desempenho variam de acordo com as dimensões de orientação empreendedora.

Já Kayabasi e Mtetwa (2016) examinaram as relações entre a eficácia do marketing, as capacidades de marketing, a orientação para o mercado de exportação e o desempenho das exportações. Os autores identificaram que o conhecimento especializado das empresas sobre as mudanças de mercado e sobre a segmentação deste permite usar ferramentas de marketing de forma eficaz e conduz à eficiência de marketing, indicando suas habilidades superiores em atingir mercados-alvo, manipular elementos de marketing e gerenciar de modo eficiente recursos de marketing, por meio das capacidades de marketing.

Chang, Wang e Arnett (2018), por seu turno, investigaram o papel da orientação da marca na tradução de recursos gerenciais e organizacionais para um desempenho de marca superior. Os autores descobriram que tanto a orientação empreendedora quanto a capacidade de marketing influenciam positivamente a orientação da marca de uma empresa e que a orientação da marca pode influenciar o desempenho da marca de uma empresa direta e indiretamente, incentivando as atividades de cocriação de valor ao cliente.

Aydi e Jarboui (2018) estudaram como a orientação empreendedora internacional, a orientação para o mercado e as capacidades de marketing influenciam o desempenho de novos empreendimentos internacionais em empresas da Tunísia. Os resultados evidenciaram que a orientação empreendedora internacional e a orientação para o mercado estão positivamente relacionadas ao desempenho dos novos empreendimentos internacionais tunisianos e que a interação entre essas duas orientações gera um efeito positivo sobre as capacidades de marketing e, subsequentemente, sobre o desempenho internacional.

A esse respeito, cabe ressaltar, também, que a capacidade de produto permite que uma empresa preveja oportunidades de mercado para novos produtos, desenvolvendo e lançando

rapidamente produtos competitivos para atender às preferências dos clientes (Murray, Gao & Kotabe, 2011). Vorhies *et al.* (2009) identificaram uma relação positiva entre a gestão de produtos e o desempenho organizacional (mercado e financeiro), verificado por meio da estratégia de mercado de produtos. Murray *et al.* (2011) concluíram que as empresas que focam a demanda possuem gestão de produtos voltada ao mercado, seguindo processos específicos na geração de informação valiosa, divulgando informações na organização para alterar as ofertas de produtos, ajustando-se aos valores do cliente no mercado e melhorando seu desempenho (mercado e financeiro). Dessa forma, como primeira hipótese deste estudo, tem-se:

H1 – A capacidade de gestão de produtos influencia positivamente o desempenho da empresa.

Já as capacidades de preços, segundo Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011), podem ser definidas como um conjunto de rotinas, habilidades, sistemas, *know-how*, mecanismos de coordenação e recursos complementares complexos. Dessa forma, tais capacidades se referem à capacidade de uma organização efetivamente gerenciar táticas de preços para responder a desafios competitivos e mudanças de clientes na organização (Zou, Fang & Zhao, 2003). Essas capacidades abrangem a fixação de preços, a negociação de preços, a comunicação de preços e os processos de precificação (Liozu & Hinterhuber, 2013).

Para Liozu e Hinterhuber (2013), a capacidade de gestão de preços auxilia no entendimento das reações dos consumidores e da concorrência mediante o processamento de informações sobre o mercado, permitindo obter, assim, desempenho de mercado e financeiro superiores. Flatten, Engelen, Möller e Brettel (2015), com base em uma grande amostra de novos empreendimentos orientados para a tecnologia, averiguaram que as capacidades de preços em geral exercem um efeito de melhoria no desempenho. Sendo assim, a segunda hipótese deste estudo é:

H2 – A capacidade de gestão de preços influencia positivamente o desempenho da empresa.

A capacidade de canal, por sua vez, refere-se às competências e ao conhecimento acumulado que as empresas utilizam para prestar apoio aos clientes e desenvolver uma relação estreita com eles (Tan & Sousa, 2015). Ela permite à empresa construir e gerenciar de forma eficaz e eficiente sua relação competitiva e de cooperação com os distribuidores, o que apresenta potencial para reduzir substancialmente seus custos de gerenciamento de canais nos mercados em que atua (Kaleka, 2002). Selnes e Sallis (2003) relatam que a capacidade de gestão de canal mede a capacidade de aprendizagem de relacionamento de uma empresa, definida como uma atividade contínua entre clientes e fornecedores com os quais ela lida. Dessa forma, tal capacidade confere

sentido às informações adquiridas, integrando-as em uma memória compartilhada que melhora o alcance ou a probabilidade de potencializar relacionamentos de comportamentos específicos.

Para Vorhies, Harker e Rao (1999), a empresa que vende diretamente ao consumidor final necessita se relacionar com seus clientes, sendo relevante uma capacidade de gestão de canal desenvolvida para que gerencie todos os aspectos dessa relação e disponibilize o produto ao cliente de forma eficiente. O canal de distribuição certo garante que os clientes em variados locais possam acessar facilmente os produtos e aproveitar o nível de serviço adequado de uma empresa. Portanto, a capacidade de gestão de canal é vista positivamente quando relacionada com o desempenho (Heirati, O'cass & Ngo, 2013). Dessa forma, tem-se a seguinte hipótese:

H3 – A capacidade de gestão de canal influencia positivamente o desempenho da empresa.

Já a capacidade de comunicação de marketing permite às empresas usar comunicações de marketing para gerenciar os clientes e suas percepções de valor.

Empresas com capacidade de comunicação de marketing são capazes de persuadir o consumidor a ter uma percepção positiva de seus produtos, construindo, conseqüentemente, uma imagem de marca diferenciada (Murray *et al.*, 2011). Ou seja, atividades publicitárias eficazes permitem formar reconhecimento da marca, qualidade positiva percebida e fidelidade à marca, gerando um efeito positivo no patrimônio da marca e, por conseguinte, no desempenho da empresa (Selvakumar & Vikkraman, 2011).

Além disso, empresas com alto nível de capacidade de gestão de comunicação são mais originais, criativas e inovadoras para o cliente, impactando positivamente a imagem da marca e, posteriormente, o desempenho financeiro (Buil, Martínez & Chernatony, 2013). Para Mizik (2014), programas de marketing constroem o valor da marca, o que leva ao aumento da disposição dos clientes a pagar, melhorando o desempenho da empresa. Desse modo, considerando a exposição da relação direta entre a capacidade de gestão de comunicação e o desempenho da empresa, entende-se que:

H4 – A capacidade de gestão de comunicação de marketing influencia positivamente o desempenho da empresa.

Assim como as CEM, a orientação empreendedora possibilita que as empresas se diferenciem e se posicionem à frente de seus concorrentes no mercado. Essa orientação se refere à estratégia de processos que fornecem às organizações uma base para as decisões e ações empresariais (Lumpkin & Dess, 1996), por meio das dimensões assunção de riscos, proatividade e

capacidade de inovação, presentes no comportamento do empreendedor empresarial (Miller & Friesen, 1983). Tais características permitem que as empresas obtenham vantagem no primeiro movimento (pioneirismo), capitalizando oportunidades emergentes (Covin & Slevin, 1991). Portanto, percebe-se uma relação positiva entre a orientação empreendedora e o desempenho, identificada na meta-análise de 51 artigos realizados por Rauch, Wiklund, Lumpkin e Frese (2009), sugerindo que a orientação empreendedora capta práticas empresariais de empresas sob a forma de assunção de riscos, proatividade e inovação (Javalgi & Todd, 2011). Dessa forma, tem-se como quinta hipótese deste estudo:

H5 – A orientação empreendedora influencia positivamente o desempenho da empresa.

Nesta pesquisa, como variáveis de controle, foram incluídos na análise os moderadores tempo da empresa, tamanho da empresa e escolaridade do gerente e/ou proprietário. Dessa maneira, a pesquisa sugere, além das hipóteses já elencadas, as possibilidades descritas a seguir, no Quadro 1.

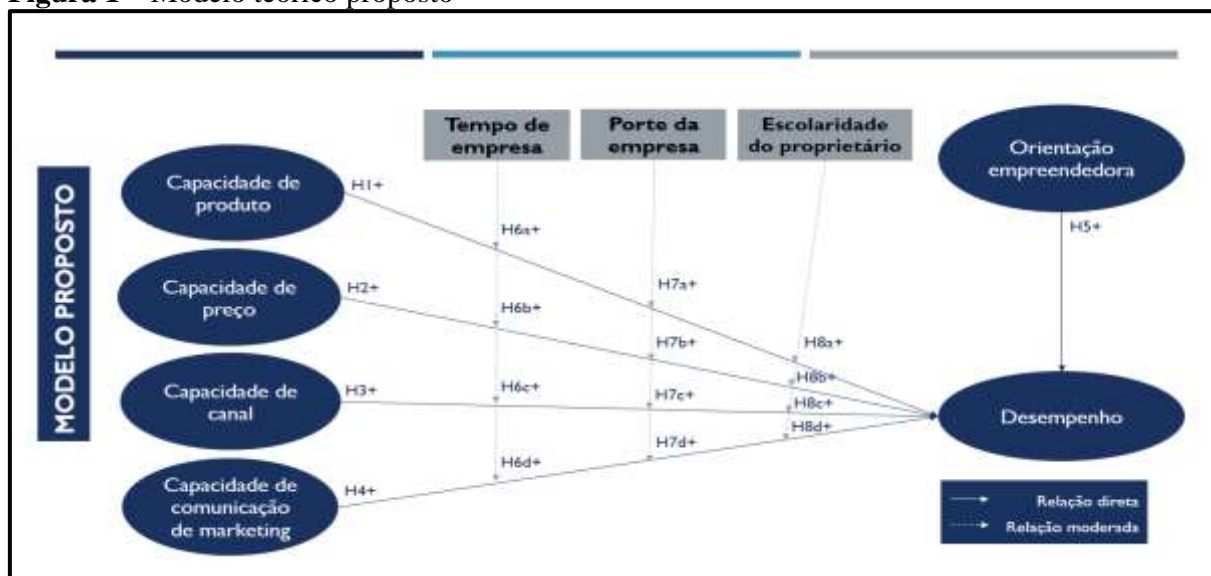
Quadro 1 – Hipóteses da moderação

	Hipóteses
H6a	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.
H6b	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.
H6c	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.
H6d	O tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.
H7a	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.
H7b	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.
H7c	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.
H7d	O porte da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.
H8a	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de produtos e o desempenho da empresa.
H8b	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de preços e o desempenho da empresa.
H8c	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de canal e o desempenho da empresa.
H8d	O grau de escolaridade do proprietário/gerente da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de gestão de comunicação de marketing e o desempenho da empresa.

Fonte: Elaborado pelos autores (2017).

Com base nos construtos e nas hipóteses definidas nesta pesquisa, o modelo teórico proposto é apresentado na Figura 1, indicando as relações testadas nesta pesquisa.

Figura 1 – Modelo teórico proposto



Fonte: Elaborada pelos autores (2017).

Método de pesquisa

Este estudo possui uma abordagem quantitativa, utilizando, para isso, como estratégia de investigação, uma pesquisa do tipo *survey* (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). O instrumento de pesquisa foi elaborado a partir das seguintes escalas validadas: capacidade de gestão de produtos, adaptada da escala de Vorhies *et al.* (1999) e Vorhies e Harker (2000); capacidade de gestão de preços, conforme escala de Vorhies e Morgan (2005); capacidade de gestão de canal, adaptada da escala de Vorhies e Harker (2000); capacidade de gestão de comunicação de marketing, adaptada da escala de Vorhies *et al.* (1999) e Vorhies e Harker (2000); orientação empreendedora, conforme escala de Kocak, Carsrud e Oflazoglu (2017) com base em Covin e Slevin (1989); e desempenho, adaptada da escala de Liozu e Hinterhuber (2013). Como indicado pela literatura, todas essas escalas tiveram o Alfa de Cronbach acima de 0,70 (HAIR *et al.*, 2009). O instrumento foi composto por uma escala *likert* de 7 pontos, medindo o grau de concordância ou discordância com declarações relativas à atitude medida, o que permite aos gestores, comparar o desempenho com seus concorrentes e constitui, portanto, um indicador do marketing (Seggie, Cavusgil & Phelan, 2007).

O moderador tempo de atividade da empresa foi dividido em dois intervalos: de zero a cinco anos e seis anos ou mais de sobrevivência, baseados em um estudo do IBGE (2012), que descreveu que 58% das empresas de pequeno porte encerraram as atividades antes de completar cinco anos de existência. Já o moderador porte da empresa foi dividido conforme o enquadramento do Simples Nacional (Receita Federal, 2017), considerando-se microempresas aquelas que faturam até R\$ 360 mil por ano; pequenas empresas quem fatura de R\$ 360 mil a R\$ 3.600 mil; e médias e grandes

empresas as que apresentam um faturamento acima desse valor. A escolaridade do proprietário/gerente, por sua vez, foi dividida em duas classes: até ensino superior completo e ensino superior completo.

O questionário, com a intenção de medir 6 variáveis latentes e 33 variáveis observadas, totalizando 39 questões, foi avaliado por três especialistas e, posteriormente, constituiu alvo de um pré-teste em 11 lojas do setor para finalizar a sua validação. Logo após sua validação, o questionário foi aplicado nos meses de junho e julho de 2017 no comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul. Foram coletados 208 questionários com proprietários e/ou gerentes, dos quais 8 foram excluídos: 7 por possuírem *missings* e um por se caracterizar como *outlier* pela técnica *z-scores* (Hair *et al.*, 2009), totalizando 200 questionários válidos, número recomendado pelos autores.

Após a coleta e limpeza dos dados, foram realizados os testes de normalidade, homocedasticidade, linearidade e multicolinearidade, bem como os testes de validação e confiabilidade do modelo. Por fim, procedeu-se à análise com a técnica Modelagem de Equações Estruturais.

Análise dos resultados

A análise dos resultados deste estudo inicia com a caracterização da amostra, tanto dos respondentes quanto das empresas pesquisadas. A predominância dos respondentes do setor do comércio varejista de vestuário é do gênero feminino (74,5%), com idade entre 18 e 40 anos (60%) e com escolaridade variando entre o ensino fundamental e o superior incompleto (69%). Com relação às empresas, prevalecem empresas de pequeno porte (65%), com até nove funcionários (87%) e com seis ou mais anos de atividade (65%).

Efetuada o tratamento de *missings* e *outliers*, foram realizados testes de normalidade, linearidade, homocedasticidade e multicolinearidade, que apresentaram índices adequados. No entanto, nos testes de validação individual dos construtos, duas variáveis da orientação empreendedora e uma variável da capacidade de comunicação de marketing foram extraídas porque apresentaram comunalidade abaixo de 0,5. Posteriormente, uma variável da capacidade de preço foi excluída na análise convergente por apresentar carga fatorial abaixo de 0,5, assim como duas variáveis de desempenho. A validade discriminante apresentou valores adequados.

A validação do modelo estrutural, em que são realizados os ajustes do modelo, indicou que os resultados não se ajustam conforme os valores indicados na literatura (GFI = 0,749; AGFI = 0,687; RMSEA = 0,095; NFI = 0,747; TLI = 0,789; CFI = 0,818). No entanto, se os indicadores carregam bem seus fatores de hipótese e estão próximos do aceitável, conseguindo, dessa forma, uma validade convergente e discriminante, além de serem livres do viés do método, parte-se do

pressuposto de que o modelo está ajustado aos índices adequados (Bagozzi & Yi, 2012). Hair *et al.* (2009) também comentam que não existe um valor específico em qualquer índice que possa separar os modelos em ajustes aceitáveis e inaceitáveis, ou seja, não existe qualquer valor absoluto de corte que possa distinguir bons modelos de ruins para qualquer um desses índices.

Para testar as hipóteses pertinentes ao modelo teórico proposto, foram analisadas a significância e a amplitude dos coeficientes de regressão estimados. A Tabela 1, a seguir, expõe os resultados obtidos, mostrando que as capacidades de produto, o canal e a comunicação de marketing, bem como a orientação empreendedora, influenciam positivamente o desempenho da empresa, convergindo com a literatura.

Tabela 1 – Teste de hipóteses dos construtos

	<i>Estimate</i>	<i>Erro-padrão</i>	<i>T-value</i>	<i>Significância</i>	<i>Resultado</i>
MKTPRO → DESEMP	,216	,080	2,707	,007	Confirmada
MKTPRE → DESEMP	,079	,089	0,894	,371	Não confirmada
MKTCAN → DESEMP	,268	,072	3,725	***	Confirmada
MKTCOM → DESEMP	,135	,063	2,153	,031	Confirmada
OE → DESEMP	,566	,084	6,743	***	Confirmada

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

Entretanto, a capacidade de preço não conseguiu confirmar essa hipótese. Esse resultado pode ir ao encontro dos autores Merrilees *et al.* (2011), que definem as capacidades de preços como um conjunto de rotinas, habilidades, sistemas, *know-how*, mecanismos de coordenação e recursos complementares complexos.

Ao confrontar o tamanho das lojas (87% delas possuem até nove funcionários) com a complexidade citada pelos autores, é possível entender que essas empresas com poucos funcionários dificilmente terão um sistema de preços e recursos complementares complexos para exercer mudanças de preços de forma rápida a fim de responder ao mercado. Dessa maneira, no caso em análise a capacidade de preço não teria como confirmar sua influência no desempenho.

Quando analisadas as hipóteses identificadas por meio dos moderadores, percebe-se a existência de empresas jovens e maduras para as relações causais. Para Sobel (1982), o valor para o *z-score* de +/- 1,96 com *p-valor*<0,05 indica que existe efeito indireto, ou seja, existe influência da variável empresas maduras na relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho.

A seguir, a Tabela 2 apresenta esses valores para os respectivos tempos das lojas, sendo essa a única confirmação de moderação do modelo proposto. As demais características não moderaram as relações entre as capacidades de marketing e o desempenho.

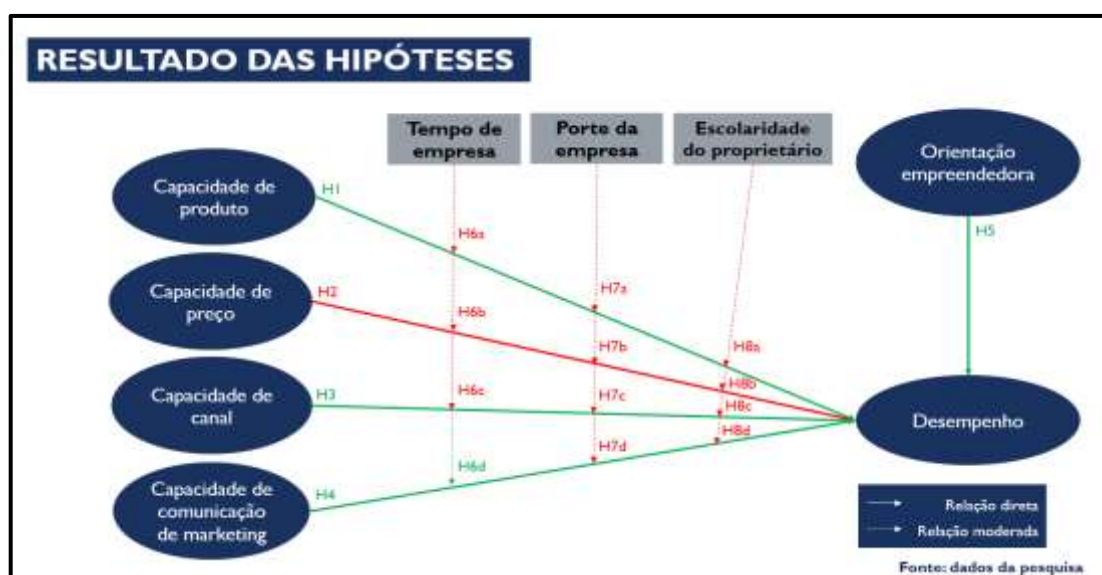
Tabela 2 – Teste de hipóteses do moderador tempo de atividade

	De 1 a 5 anos (n=70)		6 anos ou mais (n=130)		Z-score	Modera
	Estimate	Significância	Estimate	Significância		
MKTPRO → DESEMP	0,061	0,567	0,323	0,004	1,691	Não
MKTPRE → DESEMP	0,115	0,140	-0,010	0,883	-1,216	Não
MKTCAN → DESEMP	0,236	0,038	0,200	0,052	-0,238	Não
MKTCOM → DESEMP	-0,049	0,450	0,152	0,041	2,030	Sim

Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

O resultado das hipóteses está representado na Figura 2. Nela, é possível visualizar as hipóteses confirmadas em verde e as hipóteses não confirmadas em vermelho.

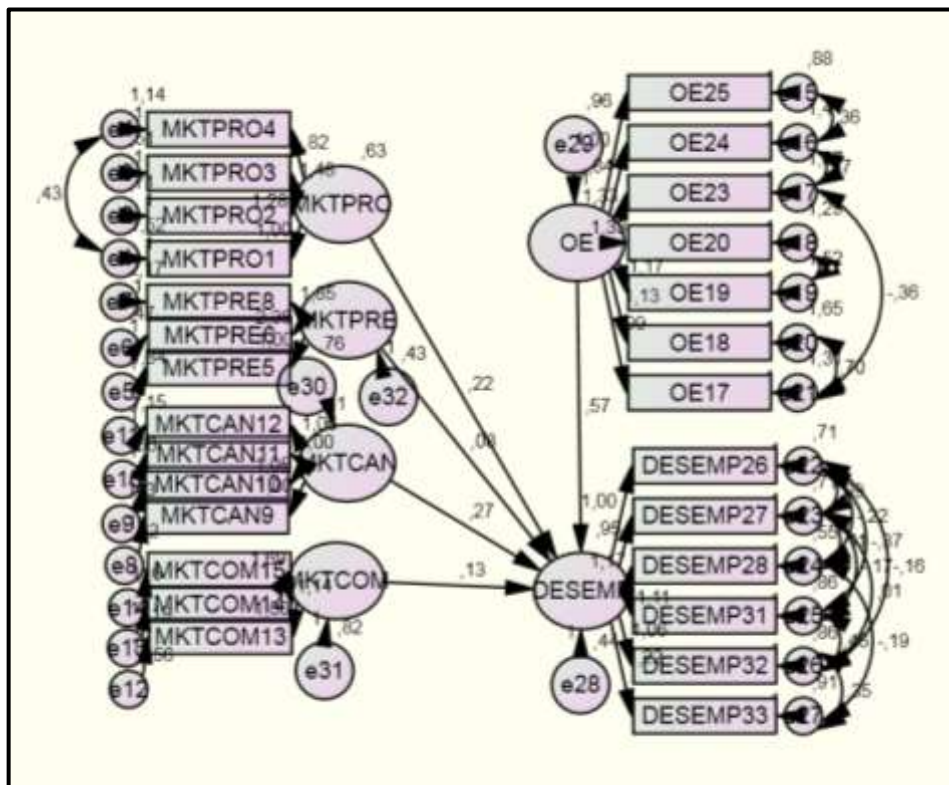
Figura 2 – Resultado das hipóteses



Fonte: Dados provenientes da pesquisa.

No teste de coeficientes de determinação, esse modelo final descreveu que 48% do desempenho da empresa é explicado pela orientação empreendedora e pelas CEM. Analisando de forma individual, 57% do desempenho é explicado pela orientação empreendedora. Entre as capacidades de marketing, a que mais explicou o desempenho foi a capacidade de canal (27%), seguida da capacidade de produto (22%), da capacidade de comunicação de marketing (13%) e da capacidade de preço (8%). O modelo final pode ser visualizado na Figura 3.

Figura 3 – Modelo final



Fonte: Extraída do software Amos® 20 (2017).

Discussão e conclusões

Este estudo buscou responder qual é o impacto de cada capacidade especializada de marketing e da orientação empreendedora no desempenho do comércio varejista de vestuário de Caxias do Sul. Conforme os resultados obtidos, conclui-se que as capacidades de marketing (produto, canal e comunicação de marketing) influenciam positivamente o desempenho das empresas, assim como a orientação empreendedora. A orientação empreendedora explicou 57% do desempenho dentro do modelo proposto, e a capacidade de canal, entre as capacidades pesquisadas, foi a que mais representou o desempenho, com 27% de explicação. Contudo, a capacidade de preço não conseguiu confirmar sua influência no desempenho da empresa.

Quanto aos moderadores, o tempo de atividade da empresa modera positivamente a relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho em empresas maduras. Já o moderador porte da empresa não confirmou a moderação entre as relações causais, assim como o moderador escolaridade do proprietário.

Tendo isso em vista, é possível afirmar que esta pesquisa apresenta contribuições para o meio acadêmico. A primeira delas consiste em identificar as hipóteses para o **segmento do comércio**, uma vez que, em estudos anteriores, as escalas foram testadas basicamente em indústrias. A segunda contribuição teórica reside na construção e no **teste empírico do modelo** estrutural

proposto, que abrangeu as relações entre as CEM (individualmente), a orientação empreendedora e o desempenho das empresas, além da moderação por meio do tempo de atividade da empresa, do porte da empresa e da escolaridade do proprietário/gestor. Assim, para a amostra estudada, pode-se confirmar que as capacidades de marketing e a orientação empreendedora explicam 48% do desempenho de uma loja de vestuário de Caxias do Sul.

Como implicações práticas, o estudo identificou, a partir do moderador tempo de atividade das empresas, que empresas maduras moderam positivamente a relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho em 15,2%. Relacionando esses resultados, observa-se que as empresas maduras entendem a importância das propagandas e promoções para atingir o desempenho, pois é por intermédio dessas práticas que conseguem atrair *prospects* e clientes até as lojas para visitá-las e, possivelmente, realizar a compra. O motivo provável pelo qual as empresas jovens não moderam a relação citada pode estar atrelado ao fato de que elas, por serem novas, não entendem ou não conseguem comparar suas ações de propaganda ou promoções de vendas com seus concorrentes, pois, se a empresa está alcançando resultados positivos, pode ser em decorrência de ser nova e não, necessariamente, por ter feito um trabalho melhor que seus concorrentes em comunicação de marketing.

Outro ponto evidenciado é que, mesmo as empresas maduras sendo tão efetivas quanto seus concorrentes, em função de o segmento de vestuário ser guiado por moda e tendências, há uma possibilidade maior de clientes optarem por empresas jovens por estas serem novidade no mercado. Dessa maneira, há um esforço maior das empresas maduras em não deixar que novos entrantes atrapalhem o seu desempenho, diminuindo seu tamanho de mercado.

Em contrapartida, a justificativa para que relação entre a capacidade de comunicação de marketing e o desempenho não seja moderada por empresas jovens pode estar relacionada às suas percepções de marketing, ao não considerarem a propaganda como elemento vital para o seu programa de marketing, diferentemente das empresas maduras. Essa importância possivelmente é entendida pelas empresas maduras em função da sua experiência, pois já devem ter realizado campanhas para a divulgação de seus produtos e sua marca, percebendo, assim, o quanto tal prática afeta o desempenho. Já as empresas jovens, mesmo investindo em comunicação de marketing, nem sempre terão um desempenho superior, uma vez que, em um curto período de tempo, dificilmente terão retorno sobre seus investimentos, retorno sobre as vendas e lucratividade (variáveis que compõem a escala do desempenho).

Nota-se, ainda, que o tempo de atividade não modera as relações entre as demais capacidades e o desempenho. Portanto, se o tempo não altera essas relações, é possível entender que todas as empresas, jovens e maduras, entendem que os programas de atendimento aos clientes são vitais para o sucesso das práticas de marketing, bem como o estreitamento e a profundidade do

relacionamento com seus clientes para que alcancem um desempenho organizacional superior.

No entanto, quando analisada a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho, percebe-se que o porte não modera essas relações, sugerindo que as empresas, seja qual for seu tamanho, buscam desenvolver habilidades de lançamento de produtos e precificação, respondendo rapidamente às mudanças de mercado e fornecendo atendimento diferenciado. O motivo para esse resultado pode estar condicionado ao fato de que as empresas entendem que as capacidades são determinantes-chave de sua vantagem competitiva e, conseqüentemente, de seu desempenho, seja qual for o porte da organização. Portanto, ter capacidade de marketing e alcançar um desempenho superior independe do tamanho da empresa.

O último moderador observado analisado foi a escolaridade do proprietário/gerente da empresa. Os resultados mostram que a escolaridade dos proprietários/gerentes, com ou sem ensino superior completo, não modera a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho da empresa. Como a escolaridade não modera essas relações, é possível pressupor que as características pessoais do empreendedor e/ou sua experiência no varejo levem a empresa a alcançar um desempenho superior. Esse resultado mostra que a formação acadêmica do empreendedor, para o varejo de vestuário, não modera a relação entre as capacidades de marketing e o desempenho.

Para empresas do comércio, os achados deste estudo indicam que há uma preocupação dos empreendedores em desenvolver capacidades de marketing para conquistarem um bom desempenho, além de se manterem no mercado. Lojas que possuem um *mix* de produtos que atenda seus clientes, com lançamentos frequentes e com relacionamento mais próximo e profundo com seus clientes, aliado à divulgação da sua imagem, a propagandas e a promoções, terão quase metade de seu desempenho atingido se o proprietário tiver uma orientação empreendedora. E, como a orientação empreendedora possui características que são intrínsecas do empreendedor, que levam à forma como é conduzida a empresa, apenas as capacidades de marketing podem ser trabalhadas para aumentar o desempenho. Portanto, adequar o produto ao que o cliente procura e lançar produtos que satisfaçam e aumentem a necessidade de compra do cliente constituem capacidades de produto que devem ser exercidas por qualquer loja, independente do seu porte, do seu tempo de atividade ou da escolaridade do proprietário. Além disso, lançar novas linhas de produtos propicia que o cliente perceba a loja de uma forma diferente, renovando seu *mix* interno e gerando novidades no mercado. Como resultado, o cliente não precisará procurar outras lojas se a loja já conhecida entrega novidades e tendências de mercado que ele deseja.

No entanto, esses lançamentos devem ser comunicados, sejam via promoções ou propagandas. As lojas que entendem que divulgar a marca e seus produtos é vital para desenvolverem as capacidades de comunicação de marketing, conseqüentemente, atingem um desempenho superior. Contudo, empresas maduras exercem mais essa comunicação do que as

empresas jovens, alcançando o desempenho. Cabe aqui uma reflexão: será que as empresas jovens estão investindo pouco em comunicação de marketing ou será que o investimento de que elas dispõem ao abrirem não se ajusta ao que é esperado nos primeiros anos de retorno? Ou, ainda, será que o provisionamento de gastos em marketing deve ser diferente dependendo do tempo que a empresa está no mercado? Essas questões estão atreladas ao desempenho que a empresa conquistou. As empresas jovens que conseguem obter retorno sobre investimento aumentam sua carteira de clientes e seu faturamento, de forma que, possivelmente, irão manter seu investimento em comunicação, pois conseguem ter aporte financeiro para sustentá-lo. Entretanto, empresas maduras já possuem sua carteira de clientes, já investiram em marketing quando abriram e, nesse momento, depois de mais de seis anos no mercado, sabem onde o investimento em comunicação de marketing dá retorno. Com isso, elas conseguem otimizar os valores gastos e ser mais efetivas com seu público-alvo, alcançando um desempenho maior.

Ressalta-se, também, que a capacidade de canal, que no comércio é vista mediante a relação com o cliente, deve ser desenvolvida pelas empresas para que atinjam um desempenho superior. Essa capacidade é fonte para o atingimento das capacidades de produto e de comunicação de marketing, pois, quando a organização consegue se aproximar dos clientes e obter informações sobre suas necessidades e seus costumes, direciona seus esforços nas compras para ajustar seus produtos ao que é solicitado pelos clientes e investe em comunicação de uma maneira que estes realmente sejam atingidos. Assim, fica explicitado por que a capacidade de canal é a que mais impacta o desempenho. No entanto, não se pode afirmar que essa capacidade é a que determina as demais, pois, mesmo a empresa tendo um relacionamento próximo e profundo com seus clientes, se não tiver habilidade de oferecer os produtos e serviços que são solicitados ou se não souber comunicar sua imagem e/ou seus produtos, os clientes não terão suas necessidades satisfeitas ou não saberão que a loja possui as soluções desejadas.

Logo, se as empresas conseguem desenvolver as capacidades de marketing (produto, canal e comunicação), elas não, necessariamente, precisam desenvolver a capacidade de preço: não será necessário ter um sistema de precificação ou monitorar os preços exercidos no mercado, pois seus clientes estarão dispostos a pagar o valor imposto pela loja, uma vez que não serão seus concorrentes que vão direcionar o nível de preços praticados pela empresa. Isso ocorre porque a loja, por ter proximidade com o cliente, sabe qual produto ele quer, que faixa de preço está disposto a pagar e como informá-lo sobre os produtos ofertados. Consequentemente, as empresas que precificam da sua maneira, sem confrontar o preço com o mercado, conseguem obter um desempenho melhor. E, do ponto de vista do cliente, se ele possui uma loja que entende suas vontades (relacionamento estreito), que disponibiliza o *mix* desejado, que possui os produtos que estão dentro dos valores que se propõe a pagar e que se comunica com ele (seja marca, produtos e/ou lançamentos), qual seria o

motivo para não comprar nessa loja?

Destaca-se, ainda, que a orientação empreendedora é o fator de maior relevância dentro do modelo final e que a capacidade de canal é a que mais auxilia no desempenho superior, independentemente do tempo de atividade, do porte ou da escolaridade do empreendedor. Esse resultado se justifica a partir da convergência das características da orientação empreendedora e da capacidade de canal. Empresas que buscam constantemente novidades, estando preocupadas em entender e atender seus clientes, criam e inventam novas formas de negócio, de relação, de produto e/ou serviços, posicionando-se à frente de seus concorrentes. Com isso, propiciam a criação de barreiras à imitação (base inicial das capacidades), pois estão em constantes rearranjos (característica da inovação pertencente à orientação empreendedora). Portanto, encontrar novas formas de estreitar e aprofundar o relacionamento com seus clientes cria um laço duradouro e possibilita que a empresa possa surpreendê-los, sustentando-se no mercado.

Como limitação desta pesquisa, cita-se o fato de que a escala relativa pode ter influenciado as respostas, uma vez que é baseada na percepção do respondente e não, necessariamente, nos números da empresa. Essa constatação foi percebida e entendida como uma limitação do estudo, pois alguns entrevistados não conseguiram entender o questionário para preenchê-lo ou acharam difícil executar essa tarefa, principalmente em função da escala relativa e por não conhecerem a concorrência e seus resultados. Outra limitação concerne à veracidade dos dados obtidos por meio dos questionários, já que alguns respondentes podem não ter mencionado a realidade da empresa em suas respostas, seja de forma intencional ou por desconhecimento, distorcendo dados, principalmente com relação ao desempenho, uma vez que suas respostas partiram de uma comparação com os concorrentes.

Há, também, o fato que a pesquisa se referiu a um “empreendedor” em geral, sem distinguir se este é o gestor, um funcionário de vendas, um indivíduo que atua em alguma outra função na empresa ou um indivíduo agindo de forma independente. Esse aspecto foi observado por Webb *et al.* (2010) como limitação dos estudos de empreendedorismo e também pode ser visualizado nesta pesquisa, já que ela foi aplicada diretamente ao proprietário ou aos gerentes das lojas, sem identificar se eles são realmente os empreendedores do negócio.

Ainda no que concerne ao respondente, se este foi o gerente da loja (e não é o proprietário), é possível que os resultados encontrados nesta pesquisa em relação à escolaridade não reflitam o dado pretendido, uma vez que a escolaridade do gerente pode ser diferente da de seu funcionário (gerente). Dessa forma, a moderação escolaridade pode ter apresentado um viés nas respostas.

Para estudos futuros, sugere-se a aplicação do questionário em outras cidades ou estados, assim como em outros segmentos do comércio e em amostras maiores. A ideia é testar novamente o modelo proposto para verificar se a escala escolhida e o instrumento completo conseguem medir

o que se propõem a mensurar. Cabe ressaltar, conforme mencionado por Murray *et al.* (2011), que devem haver pesquisas futuras para tentar identificar um instrumento que abarque itens mais ricos e mais detalhados para a mediação das capacidades de marketing. Em outras palavras, é necessário rever a medição da construção de capacidades de marketing (Chahal & Kaur, 2014).

Outra abordagem possível para estudos futuros é medir as capacidades de marketing no que diz respeito à relação entre a orientação empreendedora e o desempenho, uma vez que empresas empreendedoras que não tenham capacidade de marketing podem não ter bom desempenho superior (Sok, Snell, Lee & Sok, 2017). Além desses autores, Martin e Javalgi (2016) identificaram que a orientação empreendedora, baseada das capacidades de marketing, possibilita um maior desempenho para a empresa do que a relação direta entre orientação empreendedora e desempenho. Os autores explicam que, à medida que as empresas jovens se aventuram no mercado estrangeiro, enfrentam incertezas e riscos e, por consequência, buscam desenvolver capacidades de marketing para melhorar seu desempenho.

Agradecimentos

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado do Rio Grande do Sul (FAPERGS) e Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPq).

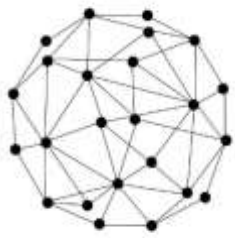
Referências

- Angulo-Ruiz, F., Donthu, N., Prior, D., & Rialp, J. (2014). The financial contribution of customer-oriented marketing capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 380-399.
- Aydi, I., & Jarboui, A. (2018). Performance of Tunisian international new ventures: Entrepreneurial and market orientation, and marketing capabilities. *Innovations*, (1), 199-222.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.
- Buil, I., Martínez, E., & De Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of consumer marketing*, 30(1), 62-74.
- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*. 72 (1), 17-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Möller, T., & Brettel, M. (2015). How Entrepreneurial Firms Profit From Pricing Capabilities: An Examination of Technology-Based Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1111-1136.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Heirati, N., O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2013). The contingent value of marketing and social networking capabilities in firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(1), 82-98.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). Recuperado em 13 agosto, 2017, de <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of management*, 29(6), 963-989.
- Javalgi, R. R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.
- Jin, B., Jung, S., & Jeong, S. W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195-215.
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(8), 1041-1067.
- Kayabasi, A., & Mtetwa, T. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*, 28(5), 532-559.
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270.
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mizik, N. (2014). Assessing the total financial performance impact of brand equity with limited time-series data. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 691-706.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- 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.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. (2017). Recuperado em 25 janeiro 2017, de rnodari@caxias.rs.gov.br.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Receita Federal. (2017). *Simples Nacional*. Recuperado em 27 fevereiro, 2017, de <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/perguntas/perguntas.aspx>
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespalacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012). Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance.
- Seggie, S. H., Cavusgil, E., & Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834-841.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Selvakumar, J. J., & Vikkraman, P. (2011). Impact of advertising and price promotions on brand equity in service sector. *Journal of Contemporary Research in Management*, 6(3), 51.
- Simecs. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. (2017). Recuperado em 21 set 2018, de <file:///C:/Users/user/Downloads/Pefil%20Econ%C3%B4mico%20Caxias%20do%20Sul%202017.pdf>.

- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-249.
- 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.
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.
- Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., & Tihanyi, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 537-554.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.



THE INFLUENCE OF SPECIALIZED MARKETING CAPABILITIES AND ENTREPRENEURIAL ORIENTATION IN THE PERFORMANCE OF RETAIL APPAREL

¹Juliana Matte
²Gabriel Sperandio Milan
³Paula Patrícia Ganzer
⁴Ana Paula Graciola
⁵Cassiane Chais
⁶Pelayo Munhoz Olea

Abstract

Objective: examine the relationship between specialized marketing capabilities, entrepreneurial orientation and apparel retailing companies' performance in the city of Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, Brazil.

Method: a survey was conducted with 200 stores, using Structural Equation Modeling technique.

Originality / Relevance: the proposed model allows clothing retailers to identify which specialized marketing skills and which entrepreneurial orientation characteristics most influence their performance. In this way, it is possible to effectively allocate marketing resources, achieving superior performance. Previous models have been tested primarily in the industry.

Results: product, channel, and marketing communication capabilities positively influence the company's performance, as well as the entrepreneurial orientation. Among the variables that represented the model, there are the entrepreneurial orientation and channel capacity, suggesting that companies seeking for novelties create and invent new businesses, products, and services, positioning themselves ahead of their competitors.

Theoretical/methodological contributions: the construction and the empirical testing of the proposed structural model, which covered the relationship between the specialized marketing capacities (individually), the entrepreneurial orientation, and the companies' performance; in addition to moderation based on the company uptime, company size, and owner/manager schooling.

Keywords: Specialized Marketing Capabilities. Entrepreneurial Orientation. Performance. Retail.

How to cite the article:

Matte, J., Milan, G., Ganzer, P., Graciola, A., Chais, C. & Olea, P. (2020). The influence of specialized marketing capabilities and entrepreneurial orientation in the performance of retail apparel. *Brazilian Journal of Marketing*, 19(1), 98-116. <https://doi.org/10.5585/remark.v19i1.17136>.

¹ Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, (Brasil). ju.cxs1@gmail.com

² Universidade do Vale do Rio dos Sinos – UNISINOS, Rio Grande do Sul, (Brasil). gabmilan@terra.com.br

³ Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Sul – Campus Caxias do Sul, Rio Grande do Sul, (Brasil). paula@gmail.com

⁴ Universidade de Caxias do Sul – UCS, Rio Grande do Sul, (Brasil). anagraciola@gmail.com

⁵ Universidade de Passo Fundo – UPF, Rio Grande do Sul, (Brasil). cassichais@gmail.com

⁶ Universidade Federal do Rio Grande – FURG, Rio Grande do Sul, (Brasil). pelayo.olea@gmail.com

Introduction

Due to companies growing concern for achieving superior performance and, consequently, differentiate themselves in the market, in a complex competitive environment, marketing capabilities have played a significant role (Kamboj & Rahman, 2015), since, when compared to the others, marketing capabilities intensely affect the company performance (Nath, Nachiappan & Ramanathan, 2010). This occurs since retailers with strong marketing capabilities tend to offer products and services that better meet customers' needs when compared to their competitors (Angulo-Ruiz, Donthu, Prior & Rialp, 2014).

Among the marketing capabilities, there are specialized marketing capabilities (SMC), composed mainly by the marketing mix activities. The SMC integrate both internal and external capabilities, through knowledge of the internal functioning of the market and the organization (Santos-Vijande, Sanzo-Pérez, Trespalacios Gutiérrez & Rodríguez, 2012). They include customers' requests fulfillment, pricing, new product development, customer services provision, development of strategies and promotional capabilities – the capabilities consist of organizational processes and routines that are difficult to replicate, allowing a company to effectively perform value creation tasks (Day, 2011).

In order to obtain this differentiation in the market, companies seek to create, define, discover, and explore opportunities before their rivals (Chandra, Styles & Wilkinson, 2009), adopting efforts to anticipate customers demand in order to offer new products/services that usually result in a strong performance (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). For this, companies need to take appropriate strategic measures to capitalize on the entrepreneurial orientation, so that they can achieve a competitive advantage and a desirable performance (Lisbon, Skarmeas & Lages, 2011), being therefore benefited (Ireland et al., 2003).

With this in mind, a survey was conducted in the city of Caxias do Sul, Brazil, which has the 32nd largest gross domestic product (GDP) in Brazil, accounting for 0.4% of the national GDP, and the 5th largest GDP in the southern region of the country, according to data from the Brazilian Institute of Geography and Statistics (IBGE, 2012). As for the number of establishments, the city's commerce covers 31% of the total number of companies established in the municipality and is responsible for 23,013 jobs (SIMECS, 2017). Specifically, the apparel retail trade counts on approximately 2,618 stores, according to data from the Municipal Administration of Caxias do Sul (2017).

As such, this study sought to answer the following research question: what is the impact of each specialized marketing capacity and the entrepreneurial orientation on the performance of the retail trade in Caxias do Sul? As a consequence, the research aimed to examine the relationship

between each SMC variable (product, price, channel and communication), the entrepreneurial orientation and the performance of retail apparel companies of Caxias do Sul, based on a theoretical model able to represent the impact that each SMC and entrepreneurial orientation bring on the company's performance. Moderators were also used, such as company size, business time and the owner/manager's level of education.

To achieve this objective, the research had a quantitative approach, consisting of a survey of 200 companies (retail clothing stores) from Caxias do Sul, which allowed testing the proposed theoretical model. The technique used for data analysis was Structural Equations Modeling.

To present the research steps taken, this article is divided into four sections, in addition to this introductory section. The first section describes the concepts and hypotheses of SMC and entrepreneurial orientation. The second section discusses the methodological procedures used in the research. The third section describes the analysis of the results. Finally, the fourth and fifth sections present the discussions and conclusions of the research.

Theoretical framework

Marketing capabilities are the company's integration processes aimed at meeting its needs related to marketing. They allow value-adding to its products and services, adapt to market conditions, take advantage of the market through opportunities, and respond to competitive threats (Day, 1994). The specialized marketing capabilities (SMC), according to Morgan (2012), are related to the specific functional processes used in the organization to combine and transform resources. The SMC can be conjointly combined with other functions to take advantage of the insights from outside the marketing area because the core of these capabilities lies in the "Marketing Mix" – classic activities related to products, pricing, communication, and distribution (Vorhies, Morgan & Autry, 2009).

The literature assumes that a company with superior marketing capabilities achieves superior performance in the business as well. This happens because the company can provide its target customers with greater concrete value, such as new products of superior quality, adequate sales price, and additional beneficial services and information through better marketing mix decisions (Takata, 2016). Besides, by creating value for the customer, the company achieves higher performance in the form of customer satisfaction and loyalty, as well as profits and growth (Webb, Ireland, Hitt, Kistruck & Tihanyi, 2010).

Martin and Javalgi (2016) researched, with the moderation of competitive intensity, the relationship between marketing capabilities, performance and entrepreneurial orientation in exporting Mexican industries. The results highlight the moderating role of the competitive intensity

between entrepreneurial orientation and marketing capabilities for better organizational performance.

Similarly, Jin, Jung and Jeong (2018) studied the influence of entrepreneurial orientation on internationalization strategies and performance improvement through marketing capabilities. Different results were found according to the characteristics of the entrepreneurial orientation. Proactivity and risk-taking seemed to work as significant antecedents of marketing capability. Marketing capability, in turn, decreased the internationalization scope and increased the financial performance of Korean companies, although it did not influence their internationalization scale. Finally, the study confirmed the mediating role of marketing capability in entrepreneurial orientation – performance relationships vary according to entrepreneurial orientation dimensions.

Kayabasi and Mtetwa (2016) examined the relationships between marketing effectiveness, marketing capabilities, export market orientation, and export performance. The authors identified that companies' specialized knowledge about market changes and market segmentation allows them to effectively use marketing tools and leads to marketing efficiency, indicating their superior skills in reaching target markets, manipulating marketing elements and efficiently managing marketing resources through marketing capabilities.

Chang, Wang and Arnett (2018), in turn, investigated the role of brand orientation in translating managerial and organizational resources for superior brand performance. The authors found that both entrepreneurial orientation and marketing capability positively influence a company's brand orientation, and that brand orientation can, directly and indirectly, influence a company's brand performance, encouraging customer value co-creation activities.

Aydi and Jarboui (2018) studied how international entrepreneurial orientation, market orientation, and marketing capabilities influence the performance of new international ventures in Tunisian companies. The results showed that international entrepreneurial orientation and market orientation are positively related to the performance of Tunisian new international ventures and that the interaction between these two orientations generates a positive effect on marketing capabilities and, subsequently, on international performance.

In this regard, it should be noted that the product capability allows a company to foresee market opportunities for new products, quickly developing and launching competitive products to meet customer preferences (Murray, Gao & Kotabe, 2011). Vorhies et al. (2009) identified a positive relationship between product management and organizational performance (market and financial), verified through the product market strategy. Murray et al. (2011) concluded that companies that focus on demand have market-driven product management, following specific processes in generating valuable information, disclosing information in the organization to change product offerings, adjusting to customer values in the market, and improving their performance

(market and financial). Thus, as the first hypothesis of this study, we have:

H1 – Product management capability positively influences the company's performance.

Price capabilities, according to Merrilees, Rundle-Thiele and Lye (2011), can be defined as a set of routines, skills, systems, know-how, coordination mechanisms, and complex complementary resources. Therefore, such capabilities refer to the ability of an organization to effectively manage pricing tactics to respond to competitive challenges and customer changes in the organization (Zou, Fang & Zhao, 2003). These capabilities include price-fixing, price negotiation, price communication, and pricing processes (Liozu & Hinterhuber, 2013).

For Liozu and Hinterhuber (2013), price management capability helps in understanding customers and the competition reactions by processing information about the market, therefore allowing them to obtain superior market and financial performance. Flatten, Engelen, Möller and Brettel (2015), based on a large sample of new technology-oriented ventures, found that pricing capabilities, in general, have a performance-enhancing effect. Therefore, the second hypothesis of this study is:

H2 – Price management capability positively influences the company's performance.

Channel capability refers to the skills and accumulated knowledge that companies use to provide support to customers and develop a close relationship with them (Tan & Sousa, 2015). It allows the company to effectively and efficiently build and manage its competitive and cooperative relationship with distributors, which presents the potential to substantially reduce its channel management costs in the markets it operates (Kaleka, 2002). Selnes and Sallis (2003) report that the channel management capacity measures a company's relationship learning capability, defined as a continuous activity with its customers and suppliers. In this way, such capability confers meaning to the acquired information, integrating it into a shared memory that improves the reach or the probability of potentializing specific behaviors in a relationship.

According to Vorhies, Harker and Rao (1999), the company that directly sells to final consumers needs to develop a relationship with them. For so, a channel management capability developed to manage all aspects of this relationship and make the product available to the customer efficiently is relevant. The right distribution channel ensures that customers in various locations can easily access the products and take advantage of the appropriate service level of a company. Therefore, the channel management capability is positively viewed when related to performance (Heirati, O'cass & Ngo, 2013). Thus, we present the following hypothesis:

H3 – The channel management capability positively influences the company's performance.

Marketing communication capability allows companies to use marketing communications to manage customers and their value perceptions. Companies with marketing communication capability can persuade the customer to have a positive perception of their products, consequently building a differentiated brand image (Murray et al., 2011). That is, effective advertising activities allow shaping brand recognition, perceived positive quality, and brand loyalty, generating a positive effect on brand equity and, accordingly, on the company's performance (Selvakumar & Vikkraman, 2011).

Besides, companies with a high level of communication management capability are more original, creative, and innovative for the client, positively impacting the brand image and, subsequently, the financial performance (Buil, Martínez & Chernatony, 2013). According to Mizik (2014), marketing programs build brand value, which leads to an increased willingness of customers to pay, improving the company's performance. Thus, considering the exposure of the direct relationship between communication management capability and the company performance, it is understood that:

H4 – Marketing communication management capacity positively influences the company's performance.

Like the SMC, entrepreneurial orientation enables companies to differentiate and position themselves ahead of their competitors in the market. This orientation refers to the process strategy that provides organizations with a basis for business decisions and actions (Lumpkin & Dess, 1996), through the dimensions of risk assumption, proactivity, and innovation capacity, present in the business entrepreneur's behavior (Miller & Friesen, 1983). Such characteristics allow companies to gain an advantage in the first movement (pioneering), capitalizing on emerging opportunities (Covin & Slevin, 1991). Therefore, a positive relationship between entrepreneurial orientation and performance is perceived, identified in the meta-analysis of 51 articles by Rauch, Wiklund, Lumpkin and Frese (2009), suggesting that entrepreneurial orientation captures companies' business practices in the form of risk-taking, proactivity, and innovation (Javalgi & Todd, 2011). Thus, the fifth hypothesis of this study is:

H5 – The entrepreneurial orientation positively influences the company's performance.

In this research, as control variables, the moderators company uptime, company size, and manager and/or owner schooling were included in the analysis. Thus, the research suggests, in addition to the hypotheses already listed, the possibilities described below, in Table 1.

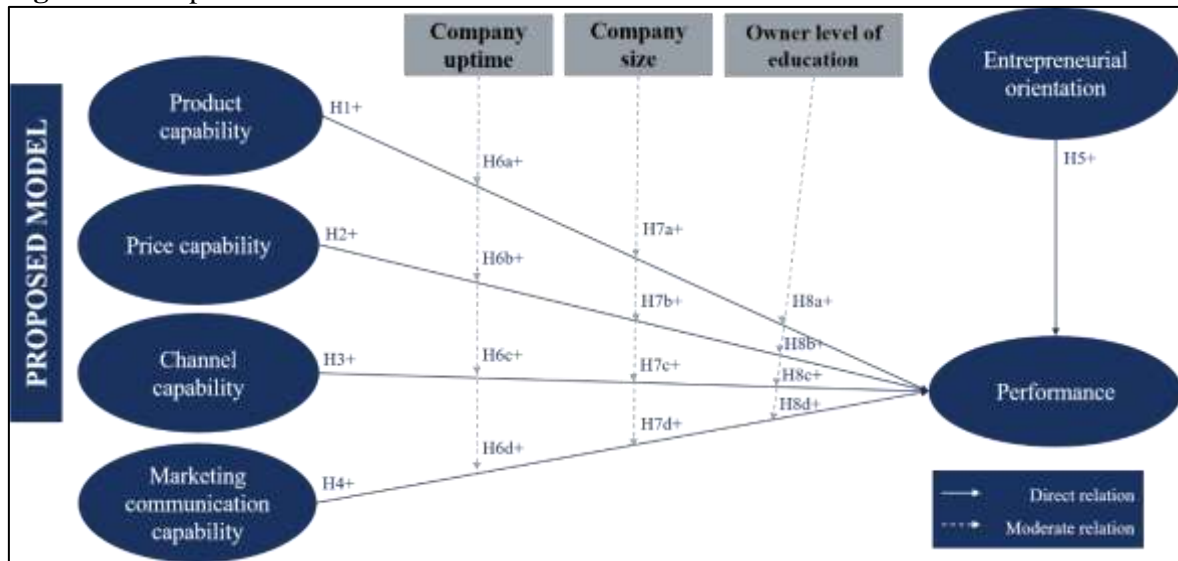
Table 2 – Moderation hypotheses

	Hypotheses
H6a	The company's uptime positively moderates the relationship between the company's product management capabilities and the company's performance.
H6b	The company's uptime positively moderates the relationship between the company's price management capability and the company's performance.
H6c	The company's uptime positively moderates the relationship between channel management capability and the company's performance.
H6d	The company's uptime positively moderates the relationship between marketing communication management capability and the company's performance.
H7a	The company's size positively moderates the relationship between product management capability and the company's performance.
H7b	The company's size positively moderates the relationship between price management capability and the company's performance.
H7c	The company's size positively moderates the relationship between channel management capability and the company's performance.
H7d	The company's size positively moderates the relationship between marketing communication management capability and the company's performance.
H8a	The company's owner/manager's level of education positively moderates the relationship between product management capability and the company's performance.
H8b	The company's owner/manager's level of education positively moderates the relationship between price management capability and the company's performance.
H8c	The company's owner/manager's level of education positively moderates the relationship between channel management capability and the company's performance.
H8d	The company's owner/manager's level of education positively moderates the relationship between marketing communication management capability and the company's performance.

Source: Elaborated by the authors (2017).

Based on the constructs and the hypotheses defined in this research, the proposed theoretical model is presented in Figure 1, indicating the relationships tested in this research.

Figure 4 – Proposed theoretical model



Source: Elaborated by the authors (2017).

Research method

The study’s approach is quantitative and the strategy used was a survey (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009). The research instrument, questionnaire, was developed from the following validated scales: product management capability, adapted from the scale of Vorhies et al. (1999) and Vorhies and Harker (2000); price management capability, according to the scale of Vorhies and Morgan (2005); channel management capability, adapted from the scale of Vorhies and Harker (2000); marketing communication management capability, adapted from the scale of Vorhies et al. (1999) and Vorhies and Harker (2000); entrepreneurial orientation, according to Kocak, Carsrud and Oflazoglu (2017) scale based on Covin and Slevin (1989); and performance, adapted from Liozu and Hinterhuber scale (2013). As indicated by the literature, all these scales presented Cronbach's alpha above 0.70 (HAIR et al., 2009). The instrument was composed of a 7-point Likert scale, measuring the degree of agreement or disagreement with each statement, which allows managers to compare performance with their competitors and is, therefore, a marketing indicator (Seggie, Cavusgil & Phelan, 2007).

The moderator company's uptime was divided into two intervals: from zero to five years and six or more years of survival, based on a study by IBGE (2012), which described that 58% of small companies closed their activities before completing five years of existence. The company's size moderator, on the other hand, was divided according to the framework of *Simple Nacional* (Receita Federal, 2017), considering micro-companies those that invoice up to R\$ 360,000 per year; small companies that invoice from R\$ 360,000 to R\$ 3,600,000; and medium and large companies that invoice above this amount. The education level of the owner/manager, in turn, was divided into

two classes: up to complete higher education and complete higher education.

The questionnaire aimed at measuring 6 latent and 33 observed variables, composed a total of 39 questions. First, it was evaluated by three specialists and, subsequently, directed to pretest in 11 clothing stores to complete its validation. Right after its validation, the questionnaire was applied in the months of June and July 2017 in the clothing retail trade of Caxias do Sul. We collected 208 questionnaires with owners and/or managers, of which 8 were excluded: 7 for presenting missing values and one characterized as an outlier by the z-scores technique (Hair et al., 2009), totaling 200 valid questionnaires, a number recommended by the literature.

After the first data procedures, we followed with the tests of normality, homoscedasticity, linearity, and multicollinearity, as well as the model validation and reliability tests. Finally, the analysis was performed using the Structural Equation Modeling technique.

Results analysis

The results analysis begins with the sample characterization, both for the respondents and the companies surveyed. The predominance of respondents is female (74.5%), aged between 18 and 40 years old (60%), and education ranging from elementary school to incomplete college (69%). When it comes to the companies, small companies prevail (65%), with up to nine employees (87%), and with six or more years of activity (65%).

After the treatment of missing values and outliers, we performed the normality, linearity, homoscedasticity, and multicollinearity tests, which presented adequate indices. However, in the individual construct validation tests, two entrepreneurial orientation variables and one marketing communication capability variable were removed due to communality values below 0.5. Subsequently, a price capability variable was excluded in the convergent analysis for presenting a factor load below 0.5, as well as two performance variables. The discriminant validity presented adequate values.

In the structural model validation, in which the model adjustments are made, the results found do not adjust according to the values indicated in the literature (GFI = 0.749; AGFI = 0.687; RMSEA = 0.095; NFI = 0.747; TLI = 0.789; CFI = 0.818). However, if the hypothesis factors values are good and are close to acceptable, achieving a convergent and discriminant validity, in addition to being free from method bias, it is assumed that the model is adjusted to the appropriate indices (Bagozzi & Yi, 2012). Hair et al. (2009) also comment that there is no specific value in any index that can separate the models into acceptable and unacceptable fits, i.e., there is no absolute cut-off value that can distinguish good from bad models for any of these indexes.

In order to test the proposed theoretical model hypotheses, we analyzed the significance and amplitude of the estimated regression coefficients. Table 2, shows the obtained results, showing

that product capabilities, marketing channels, and communication, as well as the entrepreneurial orientation, positively influence the company's performance, converging with the literature.

Table 2 – Constructs hypothesis test

	Estimate	Error	T-value	Significance	Result
MKTPRO → PERFORM	0.216	0.080	2.707	0.007	Confirmed
MKTPRI → PERFORM	0.079	0.089	0.894	0.371	Not confirmed
MKTCHA → PERFORM	0.268	0.072	3.725	***	Confirmed
MKTCOM → PERFORM	0.135	0.063	2.153	0.031	Confirmed
EO → PERFORM	0.566	0.084	6.743	***	Confirmed

Source: Data from research.

In the meantime, pricing capability was unable to confirm the hypothesis. This result may be in line with the authors Merrilees et al. (2011), who define pricing capabilities as a set of routines, skills, systems, know-how, coordination mechanisms, and complex complementary resources. By comparing the size of the stores (87% of them have up to nine employees) with the complexity cited by the authors, it is possible to understand that these companies with few employees will hardly have a system of prices and complex complementary resources to exercise price changes quickly in order to respond to the market. Thus, in the case at hand, price capability would not be able to confirm its influence on performance.

When analyzing the hypotheses identified through the moderators, the existence of young and mature companies for causal relationships is highlighted. For Sobel (1982), the z-score value of +/- 1.96 with p-value <0.05 indicates that there is an indirect effect, that is, there is the influence of the variable “mature companies” in the relationship between marketing communication capability and performance. Table 3 presents these values for the stores' uptimes, which is the only moderation confirmed in the proposed model. The other characteristics did not moderate the relationship between marketing capabilities and performance.

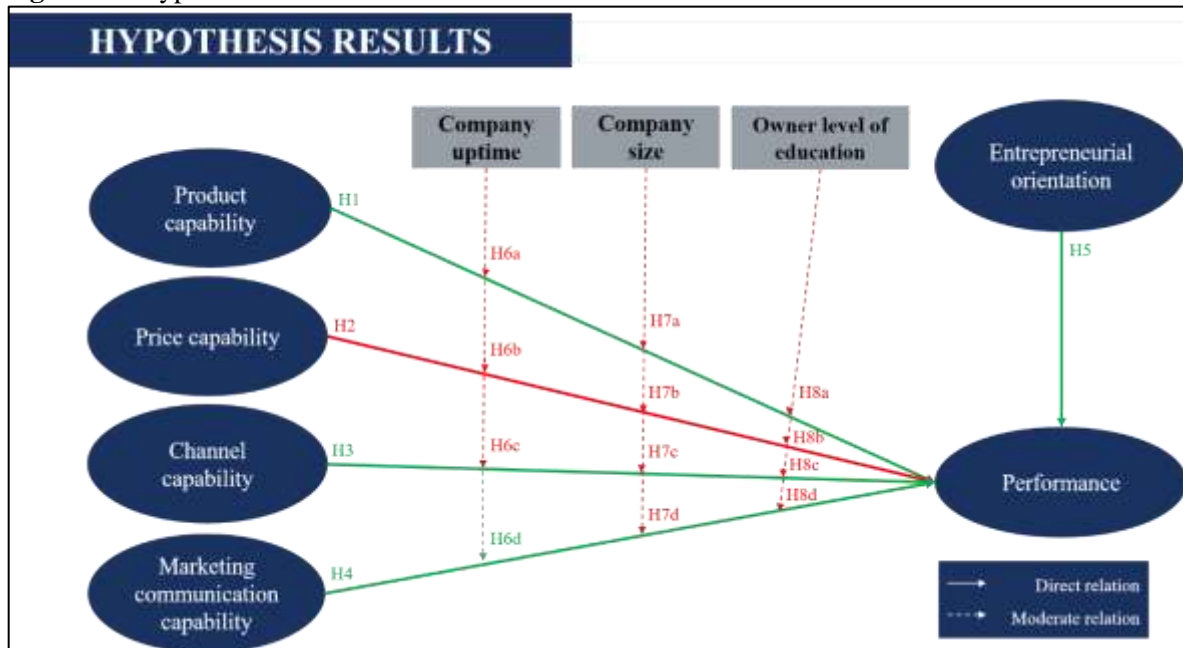
Table 3 – Uptime moderator hypothesis test

	From 1 to 5 years (n=70)		6 or more years (n=130)		Z-score	Moderates
	Estimate	Significance	Estimate	Significance		
MKTPRO → PERFORM	0.061	0.567	0.323	0.004	1.691	No
MKTPRI → PERFORM	0.115	0.140	-0.010	0.883	-1.216	No
MKTCHA → PERFORM	0.236	0.038	0.200	0.052	-0.238	No
MKTCOM → PERFORM	-0.049	0.450	0.152	0.041	2.030	Yes

Source: Data from research.

The hypotheses result is represented in Figure 2, where we can visualize the hypotheses confirmed in green and the unconfirmed ones in red.

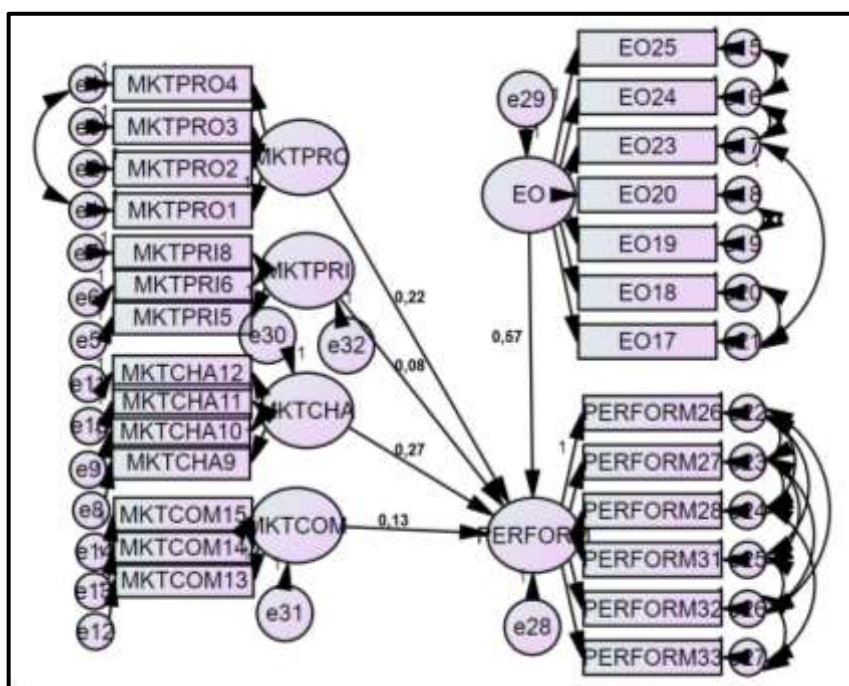
Figure 5 – Hypothesis result



Source: Data from research.

The determination coefficients test resulted that 48% of the company's performance is explained by entrepreneurial orientation and SMC. Individually analyzing the results, 57% of performance is explained by entrepreneurial orientation. Among marketing capabilities, channel capability was the one that most explained performance (27%), followed by product capability (22%), marketing communication capability (13%) and the price capability (8%). The final model can be seen in Figure 3.

Figure 6 – Final model



Source: Extracted from software Amos® 20 (2017).

Discussion and conclusions

This study sought to understand the impact of each specialized marketing capability and entrepreneurial orientation on the performance of retail apparel companies in Caxias do Sul. According to the results obtained, we concluded that the marketing capabilities (product, channel, and marketing communication) positively influence the companies' performance, as well as the entrepreneurial orientation. The entrepreneurial orientation explained 57% of the performance within the proposed model, and the channel capability, among the researched capabilities, was the one that most represented performance, with 27% of explanation. However, the price capability could not confirm its influence on a company's performance.

As for the moderators, the company's uptime positively moderates the relationship between marketing communication capability and performance in mature companies. On the other hand, the company's size did not confirm the moderation between the causal relationships, as well as the owner's education level moderator.

With this in mind, the research theoretical contributions are pointed. The first of them consists of identifying the hypotheses for the retail sector, since, in previous studies, the scales were basically tested in industries. The second theoretical contribution lies in the construction and in the empirical test of the proposed structural model, which covered the relationships between the SMC (individually), the entrepreneurial orientation and the performance of companies, in addition to moderation through the company uptime, the size of the company, and the education level of the owner/manager. As a result, for the sample studied, we confirmed that the marketing capabilities and entrepreneurial orientation explain 48% of the performance of clothing stores in Caxias do Sul.

As practical implications, the study identified, from the moderator company uptime, that mature companies positively moderate the relationship between marketing communication capabilities and performance by 15.2%. Relating these results, it is observed that mature companies understand the importance of advertising and promotions to achieve performance, because it is through these practices that they can attract prospects and customers to the stores to visit them and, possibly, make the purchase. The probable reason why young companies do not moderate this relationship may be related to the fact that they, because they are new, do not understand or cannot compare their advertising actions or sales promotions with their competitors. This is because, if the company is achieving positive results, the reason may be because it is new and not necessarily because it has done a better job than its competitors in marketing communication.

Another point evidenced is that, even if mature companies are as effective as their competitors since the clothing sector is guided by fashion and trends, there is a greater possibility of customers opting for young companies because they are new in the market. Thus, there is a greater effort of mature companies in not letting new entrants hinder their performance, reducing

their market share.

In contrast, the rationale for the relationship between marketing communication capabilities and performance not to be moderated by young companies may be related to their marketing perceptions, as they do not consider advertising a vital element of their marketing program, unlike mature companies. This importance is possibly understood by mature companies based on their experience, since they have already carried out campaigns to promote their products and their brand, thus realizing how much this practice affects performance. On the other hand, young companies, even investing in marketing communication, will not always have a superior performance, since, in a short time, they will hardly have a return on their investments, return on sales, and profitability (variables that constitute the performance scale).

It should also be noted that uptime does not moderate the relationship between other capabilities and performance. Therefore, if time does not change these relationships, it is possible to understand that all companies, young and mature, understand that customer service programs are vital for the success of marketing practices, as well as the strengthening and depth of the relationship with their customers to achieve superior organizational performance.

However, when analyzing the relationship between marketing capabilities and performance, we note that size does not moderate these relationships, suggesting that companies, regardless of their size, seek to develop product launch and pricing skills, responding quickly to market changes and providing differentiated service. The reason for this result may be conditioned by the fact that companies understand that capabilities are key determinants of their competitive advantage and, consequently, of their performance, regardless of the size of the organization. Therefore, having marketing capability and achieving superior performance does not depend on the company's size.

The last observed moderator analyzed was the company's owner/manager level of education, which does not moderate the relationship between the marketing capabilities and the company's performance. As education does not moderate these relationships, we can assume that the personal characteristics of the entrepreneur and/or their retail experience lead the company to achieve higher performance. This result shows that the academic background of the entrepreneur, for retail clothing, does not moderate the relationship between marketing capabilities and performance.

For retail companies, this study's findings indicate that there is a concern of entrepreneurs in developing marketing capabilities to achieve good performance, in addition to staying in the market. Stores with a product mix that serves their customers, with frequent launches, closer and deeper relationships with their customers, combined with the dissemination of their image, advertising, and promotions, will have almost half of their performance achieved if the owner has an entrepreneurial orientation. And, as the entrepreneurial orientation has characteristics that are

intrinsic to the entrepreneur, which leads to the way the company is conducted, only the marketing capabilities can be reinforced to increase performance. Therefore, adapting the product to what the customer is looking for and launching products that satisfy and increase the customer's purchasing needs are product capabilities that must be exercised by any store, regardless of its size, its uptime or the owner's education level. Besides, launching new product lines allows the customer to perceive the store differently, renewing its internal mix and promoting novelties in the market. As a result, the customers will not need to look for other stores if the already known store delivers news and market trends that they want.

However, these products launching must be communicated, either via promotions or advertisements. Stores that understand that advertising the brand and its products are vital to developing marketing communication capabilities, consequently, achieve superior performance. However, mature companies exercise this communication more than young companies. It is worth a reflection here: are young companies investing little in marketing communication or does the investment they have when opening does not adjust to what is expected in the first years of return? Or, yet, will it be that the provisioning of expenses on marketing should be different depending on the time that the company is on the market? These questions are linked to the performance that the company has conquered. Young companies that manage to obtain a return on investment increase their customer portfolio and their revenue, so that, possibly, they will maintain their investment in communication, because they can have financial support to sustain it. However, mature companies already have their client portfolio, have already invested in marketing when they opened and, at this moment, after more than six years in the market, know where the investment in marketing communication gives a return. That said, they can optimize the amounts spent and be more effective with their target audience, achieving higher performance.

It is also noteworthy that the channel capacity, which in commerce is seen through the relationship with the customer, must be developed by companies to achieve superior performance. This capacity is a source for the achievement of product and marketing communication capabilities, because when the organization is able to approach customers and obtain information about their needs and customs, it directs its efforts in purchasing to adjust its products to what is requested by customers and invests in communication in a way that these are really achieved. Thus, this explains why the channel capability is the one that most impacts performance. However, we cannot state that this capability determines the others, because even if the company has a close and deep relationship with its customers, if it does not have the ability to offer the products and services that are requested or if it does not know how to communicate its image and/or its products, customers will not have their needs met or will not know that the store has the desired solutions.

Consequently, if companies manage to develop marketing capabilities (product, channel,

and communication), they do not necessarily need to develop the price capability: it will not be necessary to have a pricing system or monitor the prices exercised in the market, because their customers will be willing to pay the value imposed by the store, since it will not be their competitors who will direct the price level practiced by the company. This is because the store, by being close to customers, knows which product they want, which price range they are willing to pay, and how to inform them about the products offered. Consequently, companies that price in their way, without confronting the price with the market, can obtain a better performance. And, from the client's point of view, if a store understands their wishes (close relationship), makes the desired mix available, holds products that are within the values that they propose to pay, and that communicates with them (be it brand, products and/or launches), what would the reason for not buying in this store be?

It is also noteworthy that the entrepreneurial orientation is the most relevant factor within the final model and that the channel capability is the one that most assists in superior performance, regardless of the activity uptime, size or the entrepreneur education level. This result is justified from the convergence of the characteristics of the entrepreneurial orientation and the channel capability. Companies that constantly seek novelties, being concerned with understanding and serving their customers, create and invent new forms of business, relationship, product and/or services, positioning themselves ahead of their competitors. Herewith, they provide the creation of barriers to imitation (initial base of capabilities), because they are in constant rearrangement (characteristic of innovation belonging to the entrepreneurial orientation). Therefore, finding new ways to strengthen and deepen the relationship with their customers creates a lasting bond and enables the company to surprise them, sustaining itself in the market.

As a limitation, we highlight the fact that the relative scale may have influenced the answers since it is based on the perception of the respondent and not necessarily on the numbers of the company. This is noticed as a limitation of the study, because some interviewees could not understand the questionnaire to fill it out or found it difficult to perform this task, especially due to the relative scale and for not knowing the competitors and their results. Another limitation concerns the veracity of the data obtained through the questionnaires, since some respondents may not have mentioned the reality of the company in their responses, either intentionally or by ignorance, distorting data, especially concerning performance, since their responses were based on a comparison with competitors.

There is also the fact that the survey referred to an “entrepreneur” in general, without distinguishing if this is the manager, a sales employee, an individual who acts in some other function in the company or an individual acting independently. This aspect was observed by Webb et al. (2010) as a limitation of entrepreneurship studies and can also be visualized in this research, since it was applied directly to the owner or managers of stores, without identifying if they are the

business entrepreneurs.

With regard to the respondent, if he or she was the store manager (and is not the owner), it is possible that the results found in this research in relation to education level do not reflect the intended data, since the owner education level may be different from that of his or her employee (manager). Thus, schooling moderation may have presented a bias in the responses.

For future studies, the application of the questionnaire in other cities or states is suggested, as well as in other trade segments and larger samples. The idea is to re-test the proposed model to see if the chosen scale and the complete instrument can measure what it proposes to measure. As mentioned by Murray et al. (2011), there should be future research to identify an instrument that covers richer and more detailed items for the mediation of marketing capabilities. In other words, it is necessary to review the measurement of marketing capability building (Chahal & Kaur, 2014).

Another possible approach for future studies is to measure marketing capabilities concerning the relationship between entrepreneurial orientation and performance, since entrepreneurial companies that do not have marketing capabilities may not have good superior performance (Sok, Snell, Lee & Sok, 2017). In addition to these authors, Martin and Javalgi (2016) identified that entrepreneurial orientation, based on marketing capabilities, enables higher performance for the company than the direct relationship between entrepreneurial orientation and performance. The authors explain that, as young companies venture into the foreign market, they face uncertainties and risks and, consequently, seek to develop marketing capabilities to improve their performance.

Aknowledgements

The present study was supported by the Coordination for the Improvement of Higher Level Personnel (CAPES), the Research Support Foundation of Rio Grande do Sul (FAPERGS), and the National Council for Scientific and Technological Development (CNPq).

References

- Angulo-Ruiz, F., Donthu, N., Prior, D., & Rialp, J. (2014). The financial contribution of customer-oriented marketing capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42(4), 380-399.
- Aydi, I., & Jarboui, A. (2018). Performance of Tunisian international new ventures: Entrepreneurial and market orientation, and marketing capabilities. *Innovations*, (1), 199-222.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.
- Buil, I., Martínez, E., & De Chernatony, L. (2013). The influence of brand equity on consumer responses. *Journal of consumer marketing*, 30(1), 62-74.

- Chandra, Y., Styles, C., & Wilkinson, I. (2009). The recognition of first time international entrepreneurial opportunities: Evidence from firms in knowledge-based industries. *International Marketing Review*, 26(1), 30-61.
- Chang, Y., Wang, X., & Arnett, D. B. (2018). Enhancing firm performance: The role of brand orientation in business-to-business marketing. *Industrial Marketing Management*, 72 (1), 17-25.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J. G., & Slevin, D. P. (1991). A conceptual model of entrepreneurship as firm behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 37-52.
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- Flatten, T. C., Engelen, A., Möller, T., & Brettel, M. (2015). How Entrepreneurial Firms Profit From Pricing Capabilities: An Examination of Technology-Based Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 39(5), 1111-1136.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Bookman Editora.
- Heirati, N., O'Cass, A., & Ngo, L. V. (2013). The contingent value of marketing and social networking capabilities in firm performance. *Journal of Strategic Marketing*, 21(1), 82-98.
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2012). Access in August 13th 2017, at <http://www.brasil.gov.br/economia-e-emprego/2012/02/sobrevivencia-e-mortalidade>
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: The construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Javalgi, R. R. G., & Todd, P. R. (2011). Entrepreneurial orientation, management commitment, and human capital: The internationalization of SMEs in India. *Journal of Business Research*, 64(9), 1004-1010.
- Jin, B., Jung, S., & Jeong, S. W. (2018). Dimensional effects of Korean SME's entrepreneurial orientation on internationalization and performance: the mediating role of marketing capability. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(1), 195-215.
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(8), 1041-1067.
- Kayabasi, A., & Mtetwa, T. (2016). Impact of marketing effectiveness and capabilities, and export market orientation on export performance: Evidence from Turkey. *European Business Review*, 28(5), 532-559.
- Kocak, A., Carsrud, A., & Oflazoglu, S. (2017). Market, entrepreneurial, and technology

- orientations: impact on innovation and firm performance. *Management Decision*, 55(2), 248-270.
- Liozu, S. M., & Hinterhuber, A. (2013). Pricing orientation, pricing capabilities, and firm performance. *Management Decision*, 51(3), 594-614.
- Lisboa, A., Skarmeas, D., & Lages, C. (2011). Entrepreneurial orientation, exploitative and explorative capabilities, and performance outcomes in export markets: A resource-based approach. *Industrial Marketing Management*, 40(8), 1274-1284.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Martin, S. L., & Javalgi, R. R. G. (2016). Entrepreneurial orientation, marketing capabilities and performance: The moderating role of competitive intensity on Latin American international new ventures. *Journal of Business Research*, 69(6), 2040-2051.
- Matte, Juliana. (2018). *Desempenho a partir das capacidades especializadas de marketing e orientação empreendedora no comércio varejista de vestuário*. Dissertação. Recuperado em 05 de outubro 2018, em <https://repositorio.ucs.br/xmlui/handle/11338/3481>.
- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40(3), 368-375.
- Miller, D., & Friesen, P. H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3), 221-235.
- Mizik, N. (2014). Assessing the total financial performance impact of brand equity with limited time-series data. *Journal of Marketing Research*, 51(6), 691-706.
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- 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.
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317-329.
- Prefeitura Municipal de Caxias do Sul. (2017). Access in January 25th 2017, at rmodari@caxias.rs.gov.br.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G. T., & Frese, M. (2009). Entrepreneurial orientation and business performance: An assessment of past research and suggestions for the future. *Entrepreneurship theory and practice*, 33(3), 761-787.
- Receita Federal. (2017). *Simples Nacional*. Access in February 23rd 2017, at <http://www8.receita.fazenda.gov.br/simplesnacional/perguntas/perguntas.aspx>
- Santos-Vijande, L., Sanzo-Pérez, M., Trespacios Gutiérrez, J., & Rodríguez, N. (2012).

Marketing capabilities development in small and medium enterprises: implications for performance.

- Seggie, S. H., Cavusgil, E., & Phelan, S. E. (2007). Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics. *Industrial Marketing Management*, 36(6), 834-841.
- Selnes, F., & Sallis, J. (2003). Promoting relationship learning. *Journal of Marketing*, 67(3), 80-95.
- Selvakumar, J. J., & Vikkraman, P. (2011). Impact of advertising and price promotions on brand equity in service sector. *Journal of Contemporary Research in Management*, 6(3), 51.
- Simecs. Sindicato das Indústrias Metalúrgicas, Mecânicas e de Material Elétrico de Caxias do Sul. (2017). Recuperado em 21 set 2018, de <file:///C:/Users/user/Downloads/Pefil%20Econ%C3%B4mico%20Caxias%20do%20Sul%202017.pdf>.
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13, 290-312.
- Sok, P., Snell, L., Lee, W. J., & Sok, K. M. (2017). Linking entrepreneurial orientation and small service firm performance through marketing resources and marketing capability: A moderated mediation model. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(1), 231-249.
- 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.
- Tan, Q., & Sousa, C. M. (2015). Leveraging marketing capabilities into competitive advantage and export performance. *International Marketing Review*, 32(1), 78-102.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.
- Webb, J. W., Ireland, R. D., Hitt, M. A., Kistruck, G. M., & Tihanyi, L. (2011). Where is the opportunity without the customer? An integration of marketing activities, the entrepreneurship process, and institutional theory. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 537-554.
- Zou, S., Fang, E., & Zhao, S. (2003). The effect of export marketing capabilities on export performance: an investigation of Chinese exporters. *Journal of International Marketing*, 11(4), 32-55.