



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DE INOVAÇÃO NA
PERFORMANCE EMPRESARIAL: APLICAÇÃO EM CONTEXTO B2B
NAS REGIÕES DO MINHO E DE TRÁS-OS-MONTES**

Cátia Filipa Pereira de Sousa

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada pelo

Professor Doutor Ricardo Jorge Vieira Correia

Bragança, janeiro de 2020



Instituto Politécnico
de Viana do Castelo

ASSOCIAÇÃO DE POLITÉCNICOS DO NORTE (APNOR)
INSTITUTO POLITÉCNICO DE BRAGANÇA

**INFLUÊNCIA DAS CAPACIDADES DE MARKETING E DE INOVAÇÃO NA
PERFORMANCE EMPRESARIAL: APLICAÇÃO EM CONTEXTO B2B
NAS REGIÕES DO MINHO E DE TRÁS-OS-MONTES**

Cátia Filipa Pereira de Sousa

Dissertação apresentada ao Instituto Politécnico de Bragança para obtenção do
Grau de Mestre em Gestão das Organizações, Ramo de Gestão de Empresas

Orientada pelo

Professor Doutor Ricardo Jorge Vieira Correia

Bragança, janeiro de 2020

Resumo

O interesse sobre o estudo do marketing como propulsor da criação de melhores condições de sucesso para as empresas tem sido evidenciado ao longo dos últimos anos pelo crescente número de publicações científicas sobre esta temática. Neste âmbito, esta dissertação aborda o marketing aplicado à fileira industrial, introduzindo dois tipos de contributos científicos na área. Por um lado, desenvolveu-se uma análise bibliométrica incidindo sobre um conjunto de palavras-chave associadas à temática central do estudo, como sejam o marketing *business-to-business*, as capacidades de marketing, o marketing relacional, a inovação e a *performance* empresarial, no sentido de melhor compreender as tendências de interesse das publicações científicas da mesma. Após esta análise, verificou-se o crescimento anual do número de artigos científicos que integram o estudo destas variáveis, bem como a existência de um elevado grau de interdependência entre si, em termos da literatura. Por outro lado, foi desenvolvido um estudo empírico inovador, com o objetivo de verificar de que forma a *performance* empresarial das empresas industriais é influenciada pelas capacidades de marketing e por um conjunto de elementos de marketing relacional, bem como se estes elementos influenciam de alguma forma a capacidade de inovação. O estudo analisa comparativamente uma amostra de 234 empresas industriais das regiões do Minho e de Trás-os-Montes, tendo em conta as distintas características e contextos económicos. Verificou-se que as empresas da região de Trás-os-Montes atribuem uma maior importância às suas capacidades de marketing, ao marketing relacional e à inovação do que as empresas da região do Minho. Através da estimação de um modelo de equações estruturais, foi possível corroborar a maioria das hipóteses definidas em função da revisão da literatura, sendo que foi possível verificar a influência positiva e direta que as capacidades de marketing e o marketing relacional exercem sobre a inovação e a *performance* empresarial, não sendo, no entanto, possível verificar a existência de uma relação entre a inovação e a *performance* empresarial.

Palavras-chave: Marketing *Business-to-business*, Marketing Relacional, Capacidades de Marketing, Inovação, *Performance* Empresarial.

Abstract

The marketing research had increase as a driver of creating better conditions to the firms success. This has been evidenced over the past years by the growing number of scientific publications on this theme. In this context, this dissertation addresses the marketing applied to the industrial row, introducing two types of scientific contributions in this scientific area. On one hand, a bibliometric analysis was developed focusing on a set of keywords associated with the central theme of the study, such as business-to-business marketing, marketing capabilities, relational marketing, innovation and business performance, in order to provide a better understand of the interest trends of scientific publications themes. Through the analysis, we verified an annual growing of the published articles including the study of these variables and a high degree of interdependence between each other. On the other hand, an innovative empirical study was developed, with the objective of verifying how the business performance of industrial companies are influenced by marketing capabilities and a set of relational marketing elements, as if these elements somehow influence the innovation capability. The study analyzes comparatively a sample of 234 industrial firms in the Minho and Trás-os-Montes regions, taking into account the different characteristics and economic contexts. It was found that the Trás-os-Montes region firms attach greater importance to their marketing capabilities, relational marketing and innovation than the Minho region firms. Through the estimation of a structural equations model, it was possible to corroborate most of the hypotheses defined by the literature review, and was possible to verify the positive and direct influence that marketing capacities and relational marketing influence innovation and business performance, but wasn't possible to verify the positive and direct influence between innovation and business performance.

Keywords: Business-to-business marketing, marketing capabilities, relational marketing, innovation, firm performance.

Aos meus pais, irmão e namorado pelo carinho e apoio que sempre me deram.

Em primeiro lugar, agradeço em especial ao meu orientador Professor Doutor Ricardo Jorge Correia, pela paciência, disponibilidade, orientação, críticas e sugestões ao longo desta fase. Sem ele, não seria possível sentir uma satisfação tão grande pelo trabalho que realizamos nesta dissertação.

Aos meus pais, Joaquim e Maria, pela motivação, dedicação, amor e atenção que me deram durante a minha vida académica longe de casa, mas sempre ao meu lado.

Ao meu irmão Marco, por estar sempre comigo, em todos os momentos da minha vida.

Ao meu namorado, André, por estar sempre do meu lado, quer nos bons, quer nos maus momentos.

Aos meus grandes amigos, Sofia, Luís e André, por estarem comigo há tantos anos, acreditando sempre nas minhas capacidades.

Aos meus colegas de casa, por estarem sempre comigo e pelo apoio que me deram.

Lista de Abreviaturas, Acrónimos e/ou Siglas

APNOR – Associação de Politécnicos do Norte

B2B – *Business-to-business*

CAE-Rev.3 - Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3

IPB – Instituto Politécnico de Bragança

I&D – Investigação e Desenvolvimento

ISI – *Internation Scientific Indexing*

SPSS - *Statistical Package for Social Sciences*

WoS – *Web of Science*

Índice Geral

| | |
|---|-------|
| Índice de Gráficos | xix |
| Índice de Figuras | xxi |
| Índice de Tabelas | xxiii |
| 1. Introdução..... | 1 |
| 1.1 Problema, objetivos e questões de investigação | 1 |
| 1.2 Estrutura da dissertação | 3 |
| 2. Artigo 1 – Elementos de marketing em contexto <i>business-to-business</i> : uma análise bibliométrica | 5 |
| Resumo | 5 |
| 2.1 Introdução..... | 6 |
| 2.2 Revisão da literatura | 7 |
| 2.2.1 Marketing B2B..... | 7 |
| 2.2.2 Capacidades de Marketing..... | 8 |
| 2.2.3 Marketing Relacional..... | 8 |
| 2.2.4 Inovação..... | 9 |
| 2.2.5 <i>Performance</i> Empresarial..... | 10 |
| 2.3 Metodologia | 10 |
| 2.4 Resultados..... | 11 |
| 2.4.1 Marketing B2B..... | 11 |
| 2.4.2 Capacidades de Marketing..... | 16 |
| 2.4.3 Marketing Relacional..... | 20 |
| 2.4.4 Inovação..... | 24 |
| 2.4.5 <i>Performance</i> Empresarial..... | 29 |
| 2.5 Conclusões, limitações e sugestões de investigação futura..... | 33 |
| 3. Artigo 2 - Determinantes da <i>performance</i> empresarial associadas ao marketing em contexto <i>business-to-business</i> | 35 |
| Resumo | 35 |
| 3.1 Introdução..... | 36 |
| 3.2 Enquadramento teórico e hipóteses de investigação | 37 |

| | |
|--|----|
| 3.3 Modelo de investigação..... | 41 |
| 3.4 Metodologia de recolha e análise de dados..... | 42 |
| 3.4.1 População e caracterização da amostra..... | 42 |
| 3.4.2 Escalas de medição das variáveis | 45 |
| 3.4.3 Validação das escalas..... | 46 |
| 3.5 Resultados..... | 48 |
| 3.5.1 Estatísticas descritivas | 48 |
| 3.5.2 Relações estruturais..... | 52 |
| 3.6 Conclusões, limitações e sugestões de investigação futura..... | 55 |
| 4. Conclusões, limitações e sugestões de investigação futura | 57 |
| Referências Bibliográficas | 61 |
| Referências Webgráficas | 67 |
| Apêndice A – Questionário aplicado às empresas | 69 |
| Apêndice B – Carta de apresentação às empresas..... | 75 |

Índice de Gráficos

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business</i> marketing” (1997-2019) | 12 |
| Gráfico 2 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1990-2019)..... | 16 |
| Gráfico 3 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “ <i>relational</i> marketing” ou “ <i>relationship</i> marketing” (1995-2019). | 20 |
| Gráfico 4 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “ <i>innovation</i> ” e “marketing” (1993-2019)..... | 25 |
| Gráfico 5 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “ <i>firm performance</i> ” ou “ <i>business performance</i> ” e “marketing” (1982-2019)..... | 29 |

Índice de Figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1 - Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business marketing</i> ” (1900-2019). | 12 |
| Figura 2 – Top-5 de autores com maior número de artigos publicados de “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business marketing</i> ” (1900-2019). | 13 |
| Figura 3 - Autores mais citados de “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business marketing</i> ” (1900-2019). | 13 |
| Figura 4 - Top-5 dos jornais em termos de publicação de artigos científicos de “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business marketing</i> ” (1900-2019). | 14 |
| Figura 5 - Autores mais citados em conjunto nos artigos de “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business marketing</i> ” (1900-2019)..... | 15 |
| Figura 6 – Relação entre palavras-chave de artigos de temática “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business marketing</i> ” (1900-2019)..... | 15 |
| Figura 7 – Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1900-2019). | 16 |
| Figura 8 – Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados de “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1900-2019)..... | 17 |
| Figura 9 –Autores mais citados de “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1900-2019). | 17 |
| Figura 10 - Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos de “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1900-2019). | 18 |
| Figura 11 –Autores que mais citados em conjunto nos artigos de “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1900-2019)..... | 19 |
| Figura 12 – Palavras-chave de “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1900-2019)..... | 20 |
| Figura 13 - Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “ <i>relational marketing</i> ” ou “ <i>relationship marketing</i> ” (1900-2019). | 20 |
| Figura 14 – Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados de “ <i>relational marketing</i> ” ou “ <i>relationship marketing</i> ” (1900-2019). | 21 |
| Figura 15 –Autores mais citados de “ <i>relational marketing</i> ” ou “ <i>relationship marketing</i> ” (1900-2019). | 22 |
| Figura 16 – Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos de “ <i>relational marketing</i> ” ou “ <i>relationship marketing</i> ” (1900-2019). | 22 |
| Figura 17 –Autores mais citados em conjunto nos artigos de “ <i>relational marketing</i> ” ou “ <i>relationship marketing</i> ” (1900-2019)..... | 23 |

| | |
|--|----|
| Figura 18 – Palavras-chave de “ <i>relational marketing</i> ” ou “ <i>relationship marketing</i> ” (1900-2019). | 24 |
| Figura 19 – Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave de “ <i>innovation</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 24 |
| Figura 20 – Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados de “ <i>innovation</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 25 |
| Figura 21 – Visualização dos autores mais citados de “ <i>innovation</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 26 |
| Figura 22 – Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos de “ <i>innovation</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 26 |
| Figura 23 – Autores mais citados em conjunto nos artigos de “ <i>innovation</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 28 |
| Figura 24 – Visualização de todas as palavras-chave de “ <i>innovation</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). 29 | |
| Figura 25 – Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “ <i>firm performance</i> ” ou “ <i>business performance</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 29 |
| Figura 26 – Top-5 de autores com maior número de artigos publicados, relativamente às palavras-chave “ <i>firm performance</i> ” ou “ <i>business performance</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 30 |
| Figura 27 – Visualização dos autores mais citados, relativamente às palavras-chave “ <i>firm performance</i> ” ou “ <i>business performance</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 31 |
| Figura 28 – Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos, relativamente às palavras-chave “ <i>firm performance</i> ” ou “ <i>business performance</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 31 |
| Figura 29 – Autores mais citados em conjunto nos artigos, relativamente às palavras-chave “ <i>firm performance</i> ” ou “ <i>business performance</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 32 |
| Figura 30 – Palavras-chave, relativamente às palavras-chave “ <i>firm performance</i> ” ou “ <i>business performance</i> ” e “ <i>marketing</i> ” (1900-2019). | 33 |
| Figura 31 - Modelo concetual | 42 |
| Figura 32 – <i>Output</i> da estimação do modelo estrutural | 53 |

Índice de Tabelas

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Estrutura da dissertação | 4 |
| Tabela 2 - Estratégias de marketing relacional..... | 9 |
| Tabela 3 - Top-5 dos artigos mais citados de “B2B marketing” ou “ <i>Business-to-business</i> marketing” (1900-2019)..... | 14 |
| Tabela 4 - Top-5 dos artigos mais citados de “marketing <i>capability</i> ” ou “marketing <i>capabilities</i> ” (1900-2019). | 18 |
| Tabela 5 - Top-5 dos artigos mais citados de “ <i>relational</i> marketing” ou “ <i>relationship</i> marketing” (1900-2019)..... | 23 |
| Tabela 6 - Top-5 dos artigos mais citados de “innovation” e “marketing” (1900-2019)..... | 27 |
| Tabela 7 - Top-5 dos artigos mais citados de “firm Performance” ou “business Performance” e “marketing” (1900 – 2019)..... | 32 |
| Tabela 8 – Definição dos construtos do marketing relacional | 39 |
| Tabela 9 - Caraterização da amostra..... | 43 |
| Tabela 10 – Caraterização dos respondentes | 44 |
| Tabela 11 - Estimativa dos pesos fatoriais das variáveis | 47 |
| Tabela 12 - Fiabilidade dos construtos | 48 |
| Tabela 13 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável capacidades de marketing..... | 49 |
| Tabela 14 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável inovação..... | 50 |
| Tabela 15 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável marketing relacional..... | 51 |
| Tabela 16 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável <i>performance</i> empresarial..... | 51 |
| Tabela 17 – Estimativa da média e desvio-padrão global das variáveis | 52 |
| Tabela 18 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural..... | 54 |
| Tabela 19 - Resultados das hipóteses testadas | 55 |

1. Introdução

1.1 Problema, objetivos e questões de investigação

O marketing afirma-se cada vez mais como um ativo de elevado grau de importância a nível empresarial, apoiando e fornecendo capacidades de recolha e análise de um vasto conjunto de informações internas e externas à empresa, permitindo uma melhor compreensão das suas forças e fraquezas, mas simultaneamente acerca do seu mercado e respetivo funcionamento, criando um cenário mais propício a melhores índices de lucratividade e competitividade. Este apoio materializa-se na forma como as empresas poderão definir um melhor posicionamento, no desenvolvimento e manutenção da sua rede de relacionamentos com os seus fornecedores e clientes e, desse modo, aumentar o seu valor de mercado.

Nesta investigação pretende-se verificar se existe uma relação positiva entre as competências do marketing B2B e o marketing relacional, e de que forma estes elementos influenciam a capacidade de inovação e a sua afetação na performance empresarial. Este modelo terá como objeto de estudo as empresas industriais da região do Minho e de Trás-os-Montes, visto tratar-se de regiões economicamente distintas em termos de características essenciais.

Fill e Fill (2005) caracterizaram os mercados B2B através de inúmeros fatores, sendo os principais a natureza da procura, os processos de compra, as dimensões internacionais e, provavelmente o mais importante, os relacionamentos entre as organizações no processo de compra de venda. Desta forma, a colaboração e parceria no desenvolvimento, fornecimento e suporte dos produtos e serviços são considerados elementos chave do marketing B2B.

Day (1994) observa que a evolução das principais capacidades de marketing promovem o desenvolvimento de capacidades básicas de marketing por parte da organização, através da recolha de informações sobre as necessidades do mercado, segmentação e seleção de mercados-alvo, desenvolvimento de novos serviços para atender às necessidades de segmentos específicos, estabelecimento de preços dos serviços e comunicação dos benefícios dos serviços oferecidos ao segmento alvo. Day (2011) refere que as capacidades de marketing podem apoiar na organização e na diminuição da distância entre o aumento da complexidade do mercado e a sua capacidade de lidar com essa complexidade para atender não apenas à procura do mercado, mas também para enfrentar os concorrentes. Vorhies (1998) e Vorhies e Harker (2000) observaram que uma organização com capacidade de marketing tem melhores condições para superar os seus concorrentes, em termos de lucratividade, crescimento, satisfação do cliente e adaptabilidade, em função do desenvolvimento de estudos de mercado, gestão de marketing e de distribuição. Adicionalmente, Azizi, Movahed e Khah (2009) observaram que as capacidades de marketing ajudam uma organização na aplicação de novos e criativos planos e ideias de marketing que melhoram a performance empresarial.

Ao longo dos últimos anos, o marketing ganhou ainda uma crescente importância ao nível da estrutura da empresa, alterando assim alguns dos seus convencionais métodos de gestão, através da criação de departamentos de marketing e fortalecendo as relações entre empresas, fator crucial em mercados B2B. A cooperação é um fator importante nestes mercados, atribuindo grande importância à construção de relações comerciais (Yen & Barnes, 2011). Hakansson (1982) propôs que a interação resultante de uma série de relações sociais de curto prazo que são influenciadas pelo processo de negócios de longo prazo que une as empresas. Desta forma, poder-se-á abordar como extremamente relevante o conceito de marketing relacional, o qual tem como objetivo identificar, estabelecer, manter e desenvolver relações com clientes, de uma forma rentável, de forma a que todas as partes envolvidas tenham os seus objetivos alcançados. O marketing relacional pretende não só atrair, como manter e criar relações com os clientes novos e melhorar as relações com os clientes já existentes, sendo assim, um conceito fundamental para as empresas vulneráveis à perda de clientes (Berry, 2002).

O problema central de investigação deste estudo assenta na averiguação da forma como um conjunto de competências de marketing e de inovação poderão impulsionar os níveis de performance de empresas industriais do norte de Portugal.

Desta forma, apresentam-se de seguida os objetivos específicos deste estudo:

- Identificar, através de uma profunda análise da literatura científica existente, os possíveis relacionamentos entre as capacidades de marketing, marketing relacional e inovação, de

forma a que possam promover algum tipo de influência na *performance* empresarial, em contexto business-to-business.

- Verificar e confirmar um conjunto de determinantes da *performance* empresarial associados ao marketing, através da percepção dos gestores de empresas industriais portuguesas.

Em função dos objetivos específicos descritos, foram definidas e fundamentadas as seguintes questões de investigação, para as quais se pretenderá obter respostas no final da dissertação:

- Quais as tendências e especificidades de evolução da produção científica indexada associada a cada uma das palavras-chave desta investigação (marketing B2B, capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e *performance* empresarial)?
- Qual o nível de percepção dos gestores das empresas industriais portuguesas (Minho e Trás-os-Montes) relativamente às suas capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e *performance* empresarial?
- Que tipo de influência exercem as capacidades de marketing, o marketing relacional e a inovação, de forma direta ou indireta, na *performance* de empresas portuguesas, em contexto B2B (Minho e Trás-os-Montes)?

No decorrer da investigação será necessário recorrer a um conjunto de metodologias. Para a análise do problema de investigação será necessário seguir uma ordem determinada de regras e procedimentos gerais ou particulares que nos permitam a recolha de informação. Dentro dos métodos de investigação evidenciam-se dois tipos: qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa está mais relacionada à recolha de informações sobre motivações, compreensão e interpretação de determinados comportamentos. Por outro lado, a pesquisa quantitativa prioriza a indicação de frequências e a intensidade dos comportamentos dos indivíduos de uma determinada amostra ou população. Sendo assim, afigura-se como um método mais preciso, permitindo tomadas de decisões mais fundamentadas. No nosso estudo será privilegiada a perspectiva quantitativa.

1.2 Estrutura da dissertação

A presente dissertação será estruturada e dividida em quatro capítulos, conforme se poderá verificar na Tabela 1. No primeiro capítulo, apresenta-se a introdução, o problema de investigação e a estrutura da dissertação. No segundo capítulo, inclui-se um primeiro artigo científico, no qual se apresenta uma análise bibliométrica sobre a evolução da literatura científica ao nível dos seguintes termos de pesquisa: marketing B2B, capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e *performance* empresarial, recolhida através de um conjunto de pesquisas avançadas na base de dados indexada *Web of Science (Clarivate Analytics)*. Esta análise será efetuada recorrendo ao *software Vosviewer v.26.0*. No terceiro capítulo, evidencia-se o segundo artigo da dissertação, o qual consiste num estudo empírico, apresentando a estimação de um modelo de equações estruturais de forma a testar a possível existência de determinantes da *performance* empresarial associadas ao marketing em contexto *business-to-business*. No quarto e último capítulo, são

apresentadas as conclusões gerais da dissertação, bem como as respectivas limitações e sugestões de investigação futura.

Tabela 1 – Estrutura da dissertação

| |
|---|
| 1. Introdução: problemas de investigação e estrutura da dissertação |
| 2. Artigo 1 - Elementos de marketing em contexto business-to-business: uma análise bibliométrica |
| 3. Artigo 2 - Determinantes da <i>performance</i> empresarial associadas ao marketing em contexto <i>business-to-business</i> |
| 4. Conclusões, Limitações e Futuras Linhas de Investigação |

Fonte: Elaboração própria

Será importante referir que ambos os artigos que constam desta dissertação serão, a muito breve prazo, traduzidos e submetidos para publicação em revistas internacionais indexadas, com o objetivo de compatibilizar a temática central de cada artigo com as linhas editoriais das revistas alvo de publicação, as quais serão definidas posteriormente.

2. Artigo 1 – Elementos de marketing em contexto *business-to-business*: uma análise bibliométrica

Resumo

Apesar da existência de uma vasta literatura científica envolvendo o estudo de temáticas diretamente relacionadas com o marketing, inovação e *performance* empresarial, verifica-se uma evidente lacuna ao nível da existência de estudos que incidam em análises bibliométricas, nomeadamente em termos de aplicação a variáveis ligadas ao marketing e em contextos específicos, como por exemplo, ao nível do relacionamento *business-to-business* (B2B). Desta forma, este artigo procura contribuir para a literatura científica, através do desenvolvimento de uma análise bibliométrica englobando o estudo das seguintes palavras-chave: marketing B2B, capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e *performance* empresarial. Em termos de metodologia de recolha de informação, recorreu-se à opção de pesquisa avançada da base de dados científica *Web of Science* (WoS), restringindo a pesquisa de artigos com as palavras-chave referidas, de acordo com os seguintes critérios: áreas científicas das revistas científicas, cronologia da publicação dos artigos, autores com maior número de artigos publicados, revistas com maior

número de publicações e os artigos mais citados. Para tratamento da informação recolhida na WoS, foi utilizado o *software VOSviewer v.1.6.9*. Os resultados permitiram constatar a crescente importância das temáticas em causa, em função do aumento exponencial do número de artigos publicados. Foi também possível identificar picos de crescimento do número de publicações anuais, quais os relacionamentos cruzados entre variáveis, bem como os autores mais importantes em cada temática.

Palavras-chave: Marketing *business-to-business*, Marketing relacional, Capacidades de marketing, Inovação, *Performance* empresarial, Análise bibliométrica

2.1 Introdução

Nas últimas décadas, as empresas têm procurado desenvolver as suas capacidades de forma a poderem garantir uma melhor *performance*, consubstanciada numa melhor competitividade e diferenciação no mercado. Ao longo dos últimos anos, temos verificado um aumento da importância do marketing ao nível da estrutura organizacional das empresas através da alteração dos seus métodos de gestão, criação de departamentos de marketing e o fortalecimento das relações empresariais.

A literatura científica mostra-nos que apesar do estudo do marketing existir desde há várias décadas, muitas das contribuições mais significativas têm surgido nos últimos anos, através de uma abordagem específica ao contexto *business-to-business*, permitindo que a teoria do marketing *business-to-business* possua uma maior abrangência, assumindo uma perspetiva de análise interorganizacional (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

Day (2011) refere que as capacidades de marketing podem auxiliar as organizações na diminuição da distância entre o aumento da complexidade do mercado e a sua capacidade de lidar com essa complexidade, no sentido de atender não apenas à procura do mercado, mas também para enfrentar os seus concorrentes.

Adicionalmente, a cooperação entre empresas mostra-se como um fator importante nos mercados B2B, dando grande importância à construção de relações comerciais (Yen & Barnes, 2011). Desta forma, poder-se-á abordar como extremamente relevante o conceito de marketing relacional, o qual tem como objetivo identificar, estabelecer, manter e desenvolver relações com clientes, de uma forma rentável, de forma a que todas as partes envolvidas tenham os seus objetivos alcançados. O marketing relacional pretende não só atrair, como manter e criar relações com os novos clientes e melhorar as relações com os clientes atuais, sendo assim, um elemento fundamental para as empresas vulneráveis à perda de clientes (Berry, 2002).

Por outro lado, é inevitável a existência de um mercado altamente concorrencial e dinâmico, sendo que para tal é necessário saber o que está a acontecer no mesmo, ao nível das necessidades do cliente, bem como de entender as mudanças no mercado de forma a poder competir e poder desenvolver vantagens competitivas. O desenvolvimento de novos produtos face à concorrência assume-se como uma forma de ganhar vantagem competitiva através da inovação de produtos. Yusof, Roddin e Awang (2015) definem a inovação como o processo de transformação do

conhecimento, em produtos e serviços novos. Por outro lado, Yeşil, Koska e Büyükbeşe (2013) definiram a capacidade de inovação como o desempenho da empresa através de diferentes tipos de inovação de forma a originar um aumento da *performance* da inovação, reconhecendo a tecnologia de produção e o marketing para produzir novos produtos e serviços aos consumidores. Panigrahy e Pradhan (2015) afirmam que a inovação implica uma nova ideia resultante de recombinação de ideias antigas, únicas e que podem ser desenvolvidas internamente.

Pressupõe-se que os conceitos abordados anteriormente possam promover um impacto positivo na *performance* empresarial. A avaliação desta tem constituído uma problemática de grande interesse, na medida em que o conhecimento de métodos eficientes e eficazes na avaliação de indicadores de *performance* é determinante para o êxito e sobrevivência das organizações. Existem dois tipos de avaliação: objetiva e subjetiva, sendo que os gestores atribuem uma maior relevância às medidas objetivas do que às subjetivas (Tsai & Hsee, 2008).

O objetivo principal deste artigo assenta em contribuir para a literatura através do desenvolvimento de uma análise bibliométrica, a incidir sobre a análise da evolução da publicação de artigos científicos ao nível do marketing B2B, marketing relacional, capacidades de marketing, inovação e *performance* empresarial, recorrendo à base de dados científica WoS.

Em termos de estrutura, este artigo é constituído por cinco secções. Após a introdução, a segunda secção propõe o enquadramento teórico e a definição das variáveis a analisar. Segue-se na terceira secção, a metodologia de recolha e tratamento de dados. A quarta secção apresenta os resultados da análise bibliométrica. Finalmente, na quinta e última secção são evidenciadas as principais conclusões, bem como as limitações do estudo e sugestões de investigação futura.

2.2 Revisão da literatura

Neste ponto, será realizado um breve enquadramento teórico das variáveis que serão posteriormente analisadas bibliometricamente.

2.2.1 Marketing B2B

A fase inicial da relação entre a organização e o cliente foi debatida no século XIX por Jonh Wanamaker, cuja filosofia de negócios modificou, quer a organização como o comportamento dos seus clientes e fornecedores, através da existência de um generoso e compensado equilíbrio entre o vendedor e o comprador (Tadajewski, 2008). No estudo de Hadjikhani e LaPlaca (2013) acerca do desenvolvimento do estudo do marketing B2B, identificou-se o referido Wanamaker como um dos pioneiros do estudo do marketing B2B. Este definiu os fornecedores e consumidores como entidades individuais focadas na transação seguinte, procurando maximizar a sua postura. Procurou que tanto os fornecedores, retalhistas e consumidores estivessem em contacto mútuo de forma a que todos os elementos saíssem favorecidos, tornando-se assim um pioneiro da base económica do marketing, pedindo a incorporação das ciências sociais e comportamentais como forma de melhor compreender e explicar o comportamento económico (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

Enquanto os investigadores ligados ao marketing de consumo (B2C) abordam as ciências comportamentais como ferramentas para poderem explicar e prever o comportamento de compra, os investigadores de marketing em contexto B2B reconhecem as deficiências na abordagem tradicional ao estudo do cliente, dando abertura e possibilitando o desenvolvimento do marketing B2B e a teoria relacional, apoiando a sua especificidade na estreita relação entre o vendedor e o comprador (Hadjikhani & LaPlaca, 2013).

2.2.2 Capacidades de Marketing

A estrutura da utilização das capacidades de marketing por parte das empresas está sujeita às exigências do mercado. Para as organizações, o desenvolvimento das capacidades de marketing em ambientes B2B baseia-se numa correta configuração da largura e profundidade da aprendizagem (Cortez & Johnston, 2018).

As capacidades de marketing envolvem os processos que se estabelecem nas empresas de forma a que estas possam definir a sua estratégia para alcançar as necessidades dos clientes, através da gestão eficaz da informação (Day, 1994).

Por outro lado, as capacidades de marketing representam as capacidades da empresa de compreender, prever e responder perante as necessidades dos clientes, através da adaptação entre a oferta e os processos de organização das condições de mercado (Krasnikov & Jayachandran, 2008).

Outros autores procuram uma definição mais generalizada das capacidades de marketing enquanto influenciadoras dos níveis de *performance*, dividindo-se em duas abordagens (Merrilees, Rundle-Thiele, & Lye, 2011). Numa primeira abordagem, contextualizam as capacidades de marketing a um nível médio nos processos de marketing, os quais suportam a estratégia e incluem os elementos do marketing-mix (4Ps), a procura de mercado e a administração de mercado (Vorhies, 1998; Vorhies & Morgan, 2005); numa segunda abordagem, Vorhies e Morgan (2005) reconhecem as capacidades de marketing como qualquer capacidade de alto nível, como a gestão de marca, inovação e gestão do relacionamento com o cliente, sendo que Hooley, Greenley, Cadogan, e Fahy (2005), acrescentaram ainda como avaliação de alto nível a reputação da marca, o marketing relacional para com o cliente e a inovação. Segundo Jeng e Pak (2016), para as pequenas e médias empresas, as capacidades de marketing são necessárias para aumentar a rentabilidade em condições de elevada competitividade, sendo que para as grandes empresas, a competitividade foi considerada como uma ameaça menos grave para a sua *performance*, considerando-se antes como um catalisador do desenvolvimento de capacidades. Por outro lado, numa perspetiva de gestão, os gestores procuram saber quais os tipos de capacidades de marketing que melhor se enquadram para as suas empresas e como as criar, manter e melhorar (Morgan, Feng, & Whitley, 2016).

2.2.3 Marketing Relacional

Morgan e Hunt (1994) definem o marketing relacional como o conjunto de atividades de marketing que procuram estabelecer, desenvolver e manter trocas sucessivas de relacionamento. Berry (2002) analisou cinco dimensões como base de marketing relacional (descritas na Tabela 2), sendo que

estas não são totalmente independentes umas das outras, aconselhando a sua utilização em simultâneo.

Tabela 2 - Estratégias de marketing relacional

| | |
|---|--|
| Estratégia de serviço central | A chave estratégica no marketing relacional são o design e o marketing como um serviço central, no qual a relação com o cliente pode ser estabelecida. |
| Personalização de relacionamento | Através do conhecimento específico das características e dos pedidos de clientes individualmente, recolhendo esses dados de acordo com as necessidades específicas da empresa, é possível oferecer ao cliente um incentivo para não recorrer a outros fornecedores |
| Aumento de serviço | Envolve a necessidade de criar extras no serviço de forma a que se possam diferenciar da concorrência. |
| Relação de preços | Oferta de condições especiais aos clientes a nível de um preço, funcionando como incentivo, de forma a que estes apenas façam negócio com essa mesma empresa, procurando desenvolver um espírito de lealdade. |
| Marketing interno | O cliente é o elemento comum a todas as formas de marketing interno. |

Fonte: Adaptado de Berry (2002, pp.62-69).

Adicionalmente, Watkins e Hill (2009) verificaram que, de forma a existir um bom relacionamento entre empresas industriais, estas devem possuir confiança e comprometimento entre as mesmas. Para Zhang, Watson, Palmatier e Dant (2016), as empresas procuram, através do marketing relacional, melhorar as suas relações com os seus parceiros de negócio, bem como melhorar a eficácia das várias estratégias de marketing relacional.

2.2.4 Inovação

É inevitável a existência de um mercado altamente concorrencial, sendo que para tal é necessário saber o que está a acontecer no mesmo e compreender o seu dinamismo, ao nível das necessidades do cliente, bem como de entender as mudanças no ambiente de negócios de forma a poder competir e criar vantagens competitivas. Desta forma, a capacidade de inovação é a capacidade que as empresas possuem de recolher e utilizar informação externa e transformá-la em novos conhecimentos (Lin, Chen, & Chiu, 2010). A inovação está relacionada com o crescimento da economia e das empresas, e num ambiente em constante mudança como o atual, é apresentada como um meio fundamental para o desenvolvimento de uma vantagem competitiva (Luengo e Obeso, 2013). A capacidade de inovação é uma das mais importantes determinantes da *performance* empresarial (Lee, Lee, & Garrett, 2017).

O processo de inovação envolve um conjunto de etapas complexas, sendo que a compreensão pormenorizada destas está relacionada com a rentabilidade dos novos produtos (Barasa & Medase, 2019).

Para Chang (2017), as empresas industriais deverão procurar envolver os fornecedores no desenvolvimento de novos produtos, dado tratar-se de recursos valiosos para o conhecimento e inovação.

Albaladejom e Romijn (2000) realizaram um estudo em pequenas e médias empresas no Reino Unido com o intuito de medir a capacidade de inovação, no qual foram identificados fatores internos

que se revelaram bastante relevantes para a capacidade da inovação, tais como a formação dos líderes e a experiência de trabalho em grandes empresas e em empresas de I&D.

A inovação é uma importante capacidade organizacional, dado que o sucesso de novos produtos funciona como base de sustentação para o crescimento, em termos de aumento do volume de vendas, nível de lucro e na taxa de notoriedade perante o mercado (Battor & Battor, 2010; Sivadas & Dwyer, 2000).

Sharma, Davcik e Pillai (2016) evidenciam que os diferentes atores do mercado devem aplicar diferentes estratégias de diferenciação de produto através do mecanismo de inovação, de forma a obter níveis mais elevados de quota de mercado.

A inovação apresenta-se então como uma determinante particularmente forte da *performance* ao nível do marketing, sendo que em contexto B2B, se apresenta ainda com uma maior propensão para influenciar a *performance* empresarial (Merrilees *et al.*, 2011), estando associada a desenvolvimentos tecnológicos e descobertas em economias mais complexas e avançadas, as quais sem novas ofertas, poderiam diminuir a sua reputação e capacidade de crescimento do mercado (Cortez & Johnston, 2018).

2.2.5 Performance Empresarial

Na literatura científica existente, não é fácil encontrar uma clara definição para a *performance*, quer de uma forma teórica, quer empírica. Deste modo, a operacionalização deste conceito mostra uma dificuldade que alerta para a sua complexidade. De acordo com Thorpe e Beasley (2004), a *performance* depende da dimensão financeira. No entanto, a importância da avaliação da *performance* empresarial tem sido preenchida em vários estudos de marketing e em áreas de gestão, ligadas com as capacidades de marketing, marketing relacional e inovação (Evangelista & Vezzani, 2010; Hagedoorn & Cloudt, 2003; Morgan, Vorhies, & Mason, 2009).

Desenvolver um conhecimento compreensivo de quanto o marketing está interligado com a *performance* empresarial afigura-se de extrema importância, tanto para os académicos da área do marketing como para os gestores (Morgan, 2012).

Para Baker e Sinkula (2005), a *performance* empresarial mostra-se como um construto multidimensional, que deverá incluir medidas financeiras e de mercado, sendo que as medidas financeiras, geralmente, se focam no curto prazo e as medidas não financeiras podem focar-se na *performance* a longo prazo.

2.3 Metodologia

Para a realização do presente estudo de análise bibliométrica, recorreu-se à base de dados do Web of Science (WoS), recaindo esta recolha pelo facto de se tratar da base de dados com maior índice de validação científica, incluindo todo o volume de produção científica com indexação ISI (*International Scientific Indexing*). Para a realização desta tarefa, foi utilizada a opção de pesquisa avançada considerando as seguintes palavras-chave, relacionadas com as variáveis a analisar nesta investigação: marketing B2B; marketing relacional; capacidades de marketing; inovação e

performance empresarial, aplicada ao intervalo temporal entre 1900-2019, ou seja, toda a abrangência temporal incluída na WoS, restringindo-se, no entanto, a pesquisa aos últimos 25 anos com produção científica efetiva e a artigos científicos publicados na língua inglesa.

Para tal, recorrendo ao software VOSviewer (versão 1.6.9), foi possível efetuar o tratamento da informação proveniente da WoS, e conseqüentemente, a respetiva análise bibliométrica. Nesta tarefa, foram identificados os autores mais referidos (*citation author*), os autores citados simultaneamente em diferentes artigos (*co-citation author*), bem como em função das respetivas palavras-chave (*all keywords*).

Relativamente aos autores mais citados em cada uma das variáveis atrás referidas, foi identificada e analisada a frequência de autores, assumindo as seguintes restrições: limite de 25 autores por documento, limite do número de citações mínimas e um determinado número mínimo de artigos por autor, sendo estes adaptados a cada análise.

De forma a analisar os co-autores, foram identificadas as ligações dos itens das co-citações dos autores, sendo que uma distância aproximada entre dois autores indica um maior relacionamento entre estes, de acordo com as suas co-citações, ou seja, quanto maior for a aproximação entre dois autores, maior é o seu relacionamento, sendo que as ligações mais fortes são representadas pela espessura das linhas dos mapas produzidos (Van Eck & Waltman, 2019).

Em relação às palavras-chave, foi determinado o grau de conexão entre termos e autores relacionados, criando assim um conjunto de clusters, sendo que cada cluster é representado por uma cor diferente, agregando todos os itens que são considerados semelhantes (Van Eck & Waltman, 2019).

2.4 Resultados

Nesta secção, apresentam-se os resultados da análise bibliométrica, acompanhados pela respetiva análise descritiva e conclusiva.

2.4.1 Marketing B2B

Relativamente à pesquisa utilizando as palavras-chave “B2B marketing” ou “Business-to-business marketing”, foi obtido um total de 49 artigos científicos, sendo que 44 deles pertencem à área dos negócios e 22 à área da administração (Figura 1). É importante ressaltar que, nesta análise e nas seguintes, alguns dos artigos identificados na pesquisa possam ser classificados simultaneamente em mais do que uma área científica, em função da sobreposição e complementaridade de temáticas. Por este facto, o número total de artigos evidenciado na Figura 1 é diferente do número total de artigos resultantes da pesquisa.

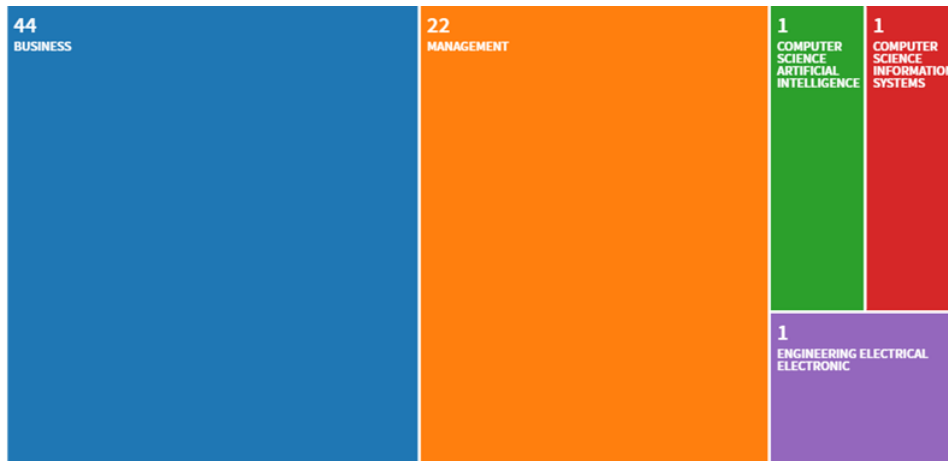


Figura 1 - Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “B2B marketing” ou “*Business-to-business* marketing” (1900-2019).
Fonte: WoS

Tal como apresentado no Gráfico 1, verifica-se que as publicações no âmbito do marketing B2B se iniciaram em 1997, com a publicação de apenas três artigos, sendo que, a partir de 2014, aumentou substancialmente o número de publicações nesta área, ocorrendo um pico de publicações em 2015, chegando às oito publicações, havendo um declínio significativo após esse ano. Desta forma, podemos verificar que a média de artigos publicados por ano, entre 1997 e 2019, é de 2,13 artigos ($n=49/23$; desvio-padrão=1,65).

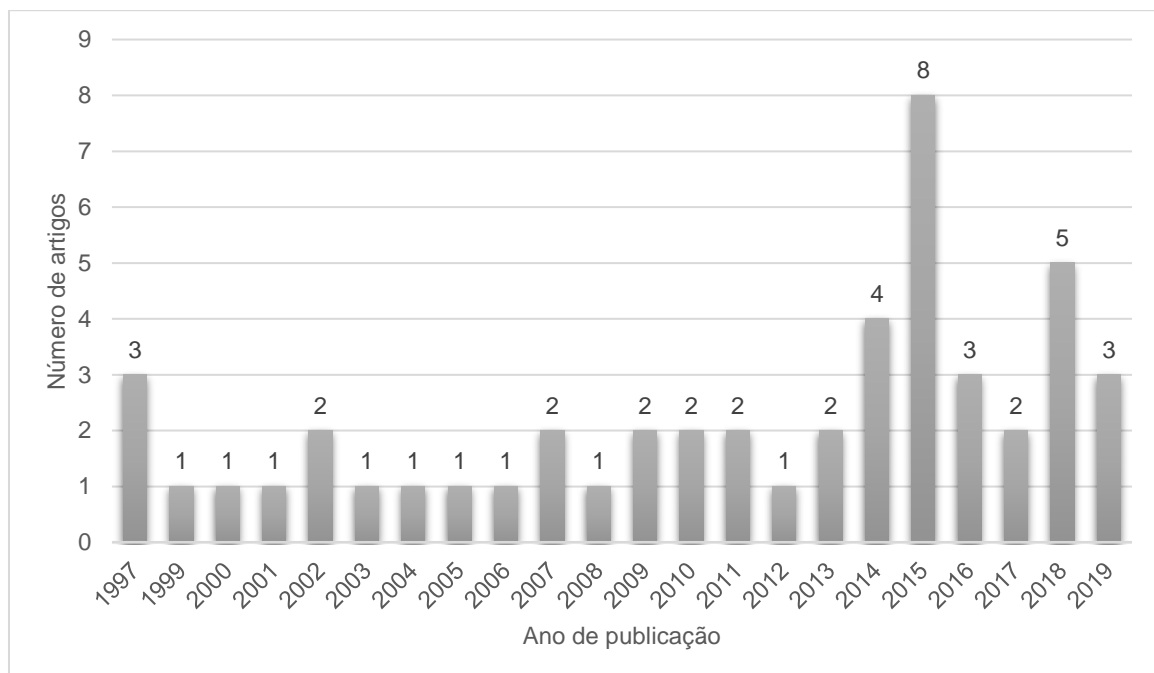


Gráfico 1 – Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “B2B marketing” ou “*Business-to-business* marketing” (1997-2019).
Fonte: WoS

A Figura 2 apresenta o top-5 dos autores que publicaram mais artigos acerca dos temas “B2B marketing” e “*Business-to-business* marketing”, sendo um *ranking* baseado no número total de publicações efetuadas por cada autor referente a esta temática. Johnston é o autor mais produtivo a este nível, com um total de seis artigos publicados, seguido de Sharma com quatro artigos

publicados, Cortez e Iyer, ambos com três artigos publicados e Backhaus, com um total de dois artigos publicados.

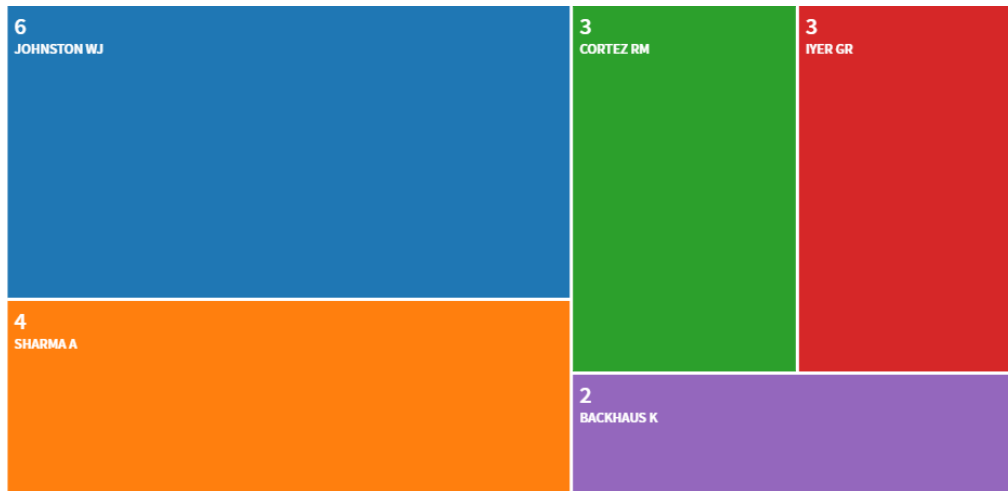


Figura 2 – Top-5 de autores com maior número de artigos publicados de “B2B marketing” ou “*Business-to-business marketing*” (1900-2019).
Fonte: WoS

De forma a poder identificar a tendência da literatura relativamente aos autores mais citados, foi realizada uma análise dos artigos baseada em autores com um mínimo de dez citações e um artigo, resultando num total de cinco *clusters*, obtendo um total de 27 autores.

Na Figura 3 é possível identificar quais são os autores mais citados em relação ao marketing B2B. Podemos verificar que os cinco autores do Top-5 de autores com maior número de artigos publicados (Figura 2) se encontram presentes nos autores mais citados, tendo sido Sharma o autor mais citado com um total de 190 citações, seguido de Iyer com um total de 137 citações. Desta forma, é possível afirmar que estes cinco autores possuem um papel importante no estudo do marketing B2B.

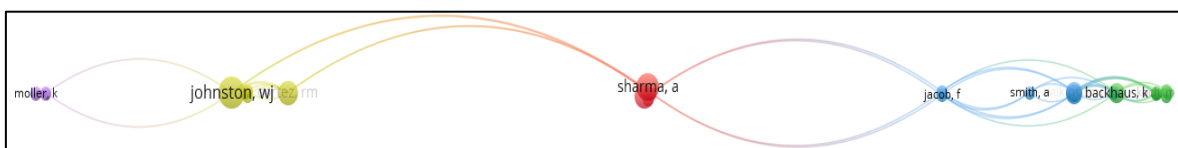


Figura 3 - Autores mais citados de “B2B marketing” ou “*Business-to-business marketing*” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

A Figura 4 fornece-nos a informação acerca dos jornais mais ativos na publicação dos artigos com as palavras-chave “B2B marketing” e “*Business-to-business marketing*”. O jornal “*Industrial Marketing Management*” é o jornal com mais artigos científicos publicados, com um total de 18 artigos correspondendo a 38,298% do total dos artigos publicados acerca do “B2B marketing” e “*Business-to-business marketing*”.

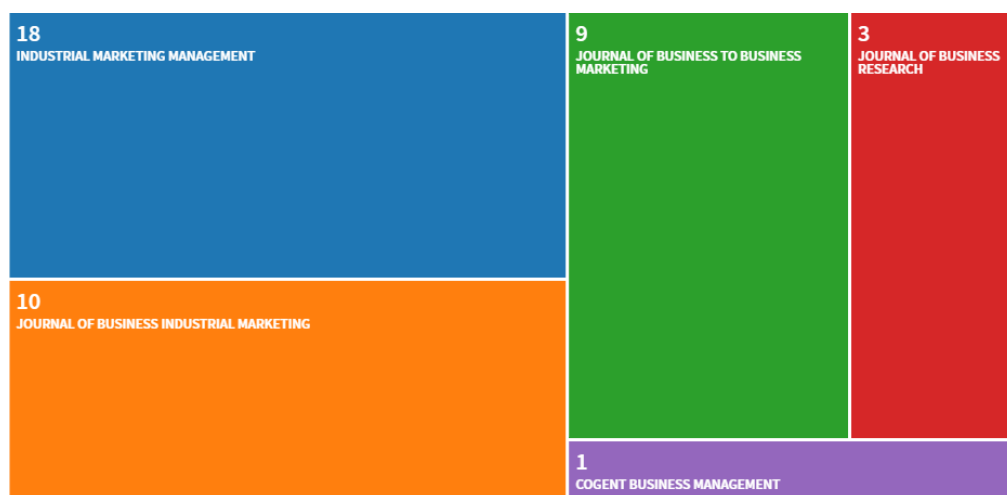


Figura 4 - Top-5 dos jornais em termos de publicação de artigos científicos de “B2B marketing” ou “*Business-to-business marketing*” (1900-2019).
Fonte: WoS

A Tabela 3 apresenta-nos os cinco artigos mais citados com as palavras-chave “B2B marketing” e “*Business-to-business marketing*”. O artigo mais citado é “*Sustainability and Business-to-business marketing: a framework and implications*”, de Sharma, Iyer, Mehrotra e Krishnan (2010). Este artigo foi citado 113 vezes, desde a sua publicação em 2010, possuindo também a maior média de citações anual com 11,3.

O número de vezes que uma publicação foi citada está altamente correlacionada com o tempo decorrido desde a data da sua publicação (Qiu & Chen, 2009), não se podendo desta forma ignorar a possibilidade das publicações mais recentes possuírem um grande impacto e relevância na área, mesmo tendo ainda um baixo índice absoluto de citações (Milfont & Page, 2013).

Tabela 3 - Top-5 dos artigos mais citados de “B2B marketing” ou “*Business-to-business marketing*” (1900-2019).

| Título | Autor(es) | Jornal | Ano da publicação | Número de citações | Média de citações por ano |
|---|--|--|-------------------|--------------------|---------------------------|
| <i>Sustainability and Business-to-business marketing: A framework and implications</i> | Sharma, A; Iyer, GR.; Mehrotra, Anuj; Krishnan, R. | <i>Industrial Marketing Management</i> | 2010 | 113 | 11,3 |
| <i>The impact of Internet use on Business-to-business marketing - Examples from American and European companies</i> | Avlonitis, GJ; Karayanni, DA | <i>Industrial Marketing Management</i> | 2000 | 85 | 4,25 |
| <i>Business-to-business marketing and the World Wide Web: Planning, managing, and assessing web sites</i> | Evans, JR; King, VE | <i>Industrial Marketing Management</i> | 1999 | 70 | 3,33 |
| <i>Trends in Internet-based Business-to-business marketing.</i> | Sharma, A | <i>Industrial Marketing Management</i> | 2002 | 50 | 2,78 |
| <i>Communication in international Business-to-business marketing channels - Does culture matter?</i> | Rosenbloom, B; Larsen, T | <i>Industrial Marketing Management</i> | 2003 | 38 | 2,24 |

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos autores que são citados mais do que uma vez em conjunto com outros autores, podemos constatar que autor Rod se mostra como o autor que possui o maior número de citações juntamente com os outros autores apresentados na Figura 5.

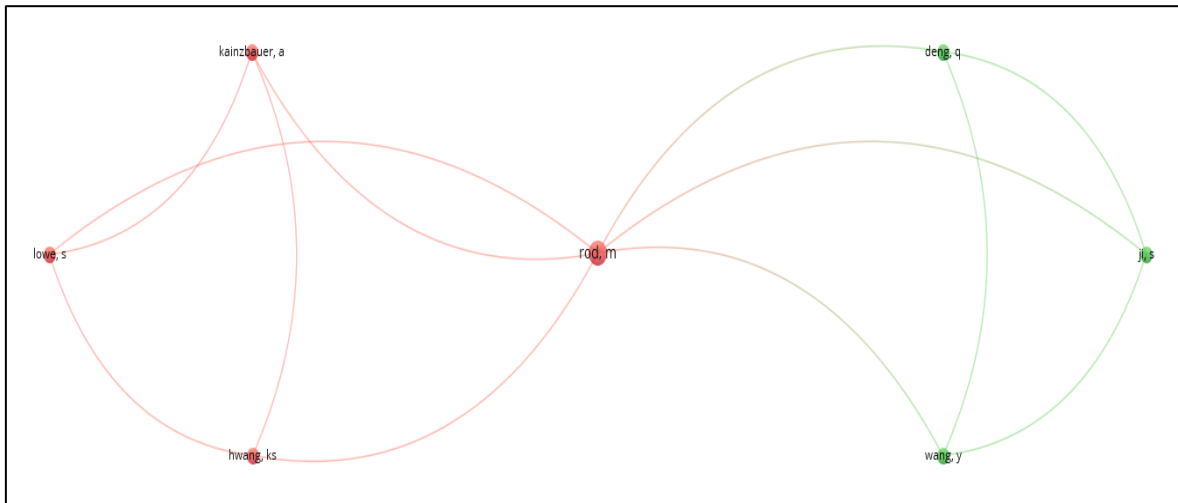


Figura 5 - Autores mais citados em conjunto nos artigos de “B2B marketing” ou “*Business-to-business marketing*” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

Na Figura 6 estão identificadas todas as palavras-chave que foram referidas pelo menos cinco vezes nos artigos referentes ao marketing B2B. A palavra-chave mais citada foi “*business-to-business marketing*”, tendo sido referida 13 vezes, seguida de *performance* e administração (*management*), referidas oito vezes cada uma. Através da interpretação dos dois *clusters* (verde e vermelho), podemos observar que o marketing B2B e a *performance* apresentam uma forte ligação entre eles, demonstrando que estes temas estão bastante relacionados em termos de investigação.

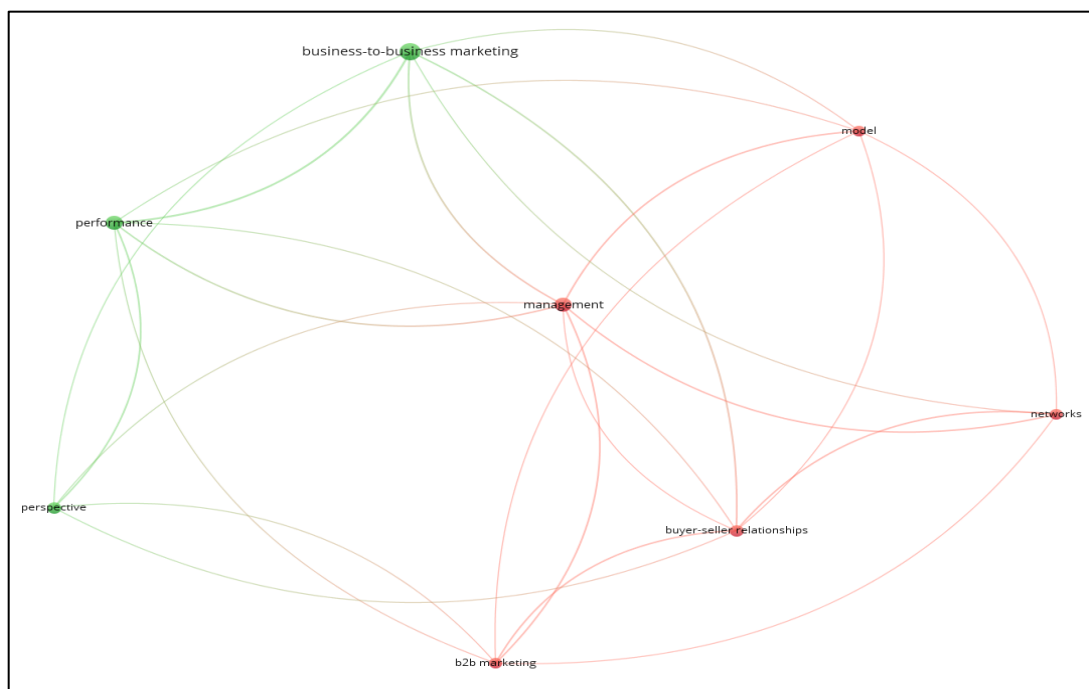


Figura 6 – Relação entre palavras-chave de artigos de temática “B2B marketing” ou “*Business-to-business marketing*” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

2.4.2 Capacidades de Marketing

Relativamente à pesquisa do número de artigos científicos publicados acerca das palavras-chave “marketing *capability*” ou “marketing *capabilities*”, foi obtido um total de 123 artigos científicos. Destes, verifica-se que 92 pertencem à área dos negócios e 47 à área da administração (Figura 7).

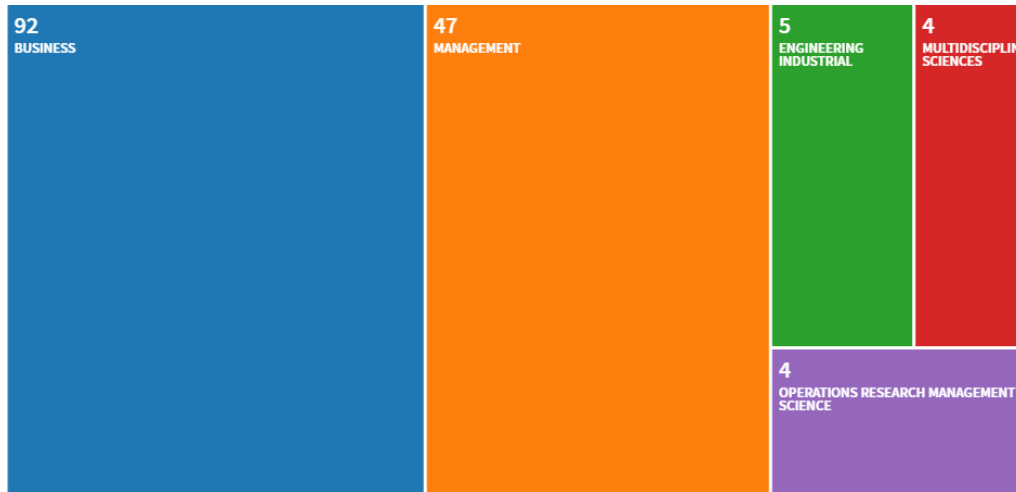


Figura 7 – Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “marketing *capability*” ou “marketing *capabilities*” (1900-2019).
Fonte: WoS

O Gráfico 2 representa o número de artigos científicos publicados acerca das palavras-chave “marketing *capability*” e “marketing *capabilities*”. É possível verificar que, durante os últimos anos, ocorreram dois grandes aumentos do número de publicações, visíveis em 2011 e em 2017, havendo um decréscimo do número de publicações anual após essas datas. Desta forma, em média são publicados anualmente 4,1 artigos científicos ($n=123/30$; desvio-padrão=6,09).

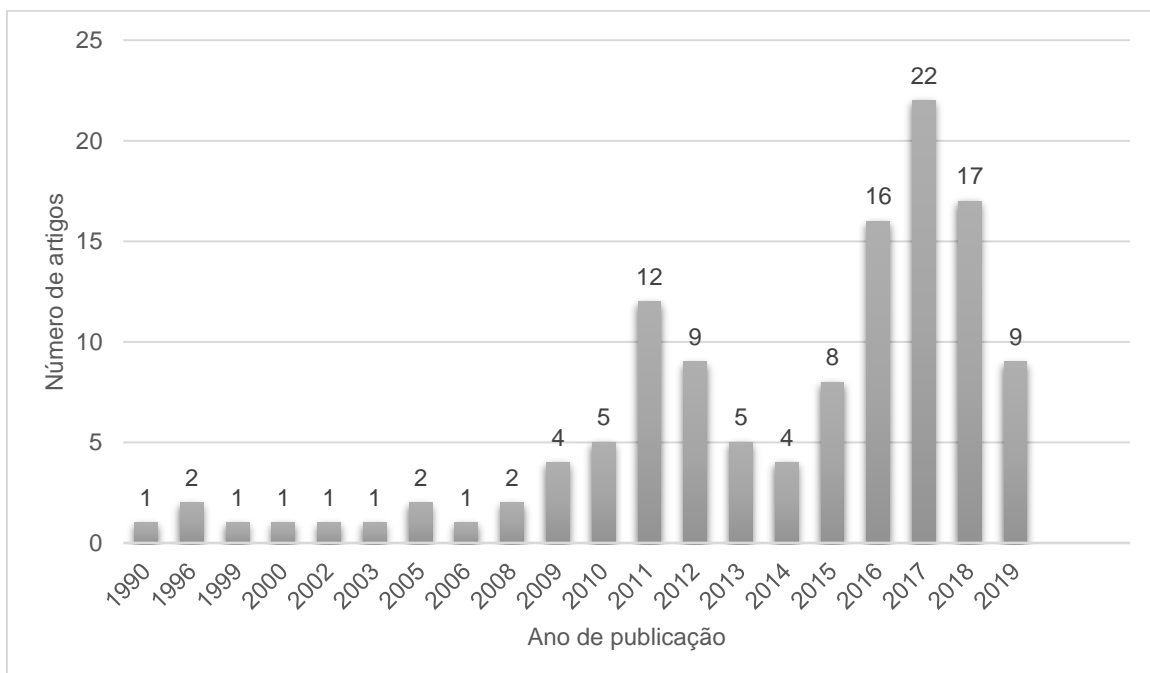


Gráfico 2 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “marketing *capability*” ou “marketing *capabilities*” (1990-2019).
Fonte: WoS

Na Figura 8, são apresentados os cinco autores com o maior número de artigos científicos publicados, utilizando as palavras-chave “marketing *capability*” e “marketing *capabilities*”, sendo um *ranking* baseado no número total de publicações feitas por cada autor relativamente a esta temática. Neil Morgan e Vorhies possuem ambos seis artigos publicados, sendo assim, os autores com mais artigos publicados relativamente a este tema.

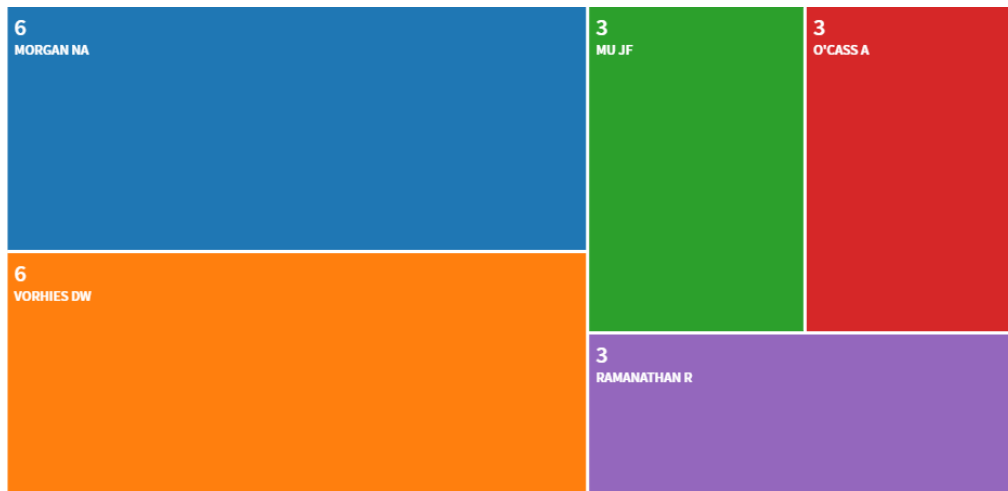


Figura 8 – Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados de “marketing *capability*” ou “marketing *capabilities*” (1900-2019).
Fonte: WoS

De forma a poder identificar a tendência da literatura relativamente aos autores mais citados, foi realizada uma análise dos artigos baseada em autores com um mínimo de dez citações e dois artigos, resultando num total de quatro *clusters*, obtendo um total de 32 autores (Figura 9). Em relação aos autores mais citados, realçam-se Vorhies e Morgan, os quais foram citados 1.316 e 1.216 vezes, respetivamente. Morgan e Vorhies são, portanto, os autores que mais participam ativamente na publicação de artigos nesta área, incluindo publicações em conjunto, sendo possível identificar uma grande proximidade nas suas linhas de investigação. Podemos também verificar, que Vorhies, Morgan, Mu, O’cass e Ramanathan estão presentes no Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados (Figura 8).

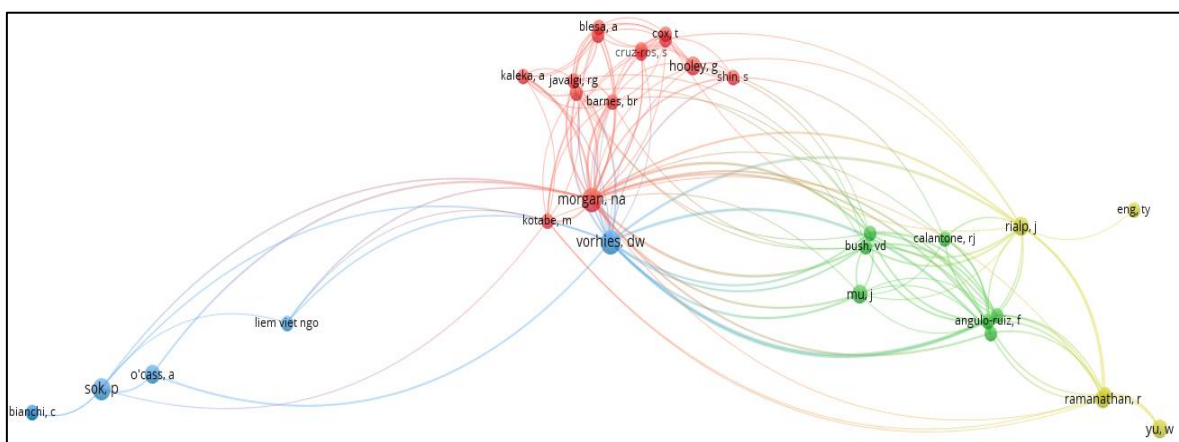


Figura 9 – Autores mais citados de “marketing *capability*” ou “marketing *capabilities*” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

Relativamente ao Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos nesta área, são apresentados na Figura 10. Os jornais “*Industrial Marketing Management*” e “*Journal of Business Research*” publicaram 13 artigos cada, correspondendo a 9,46%, cada um, do total de artigos publicados em jornais científicos indexados à WoS.

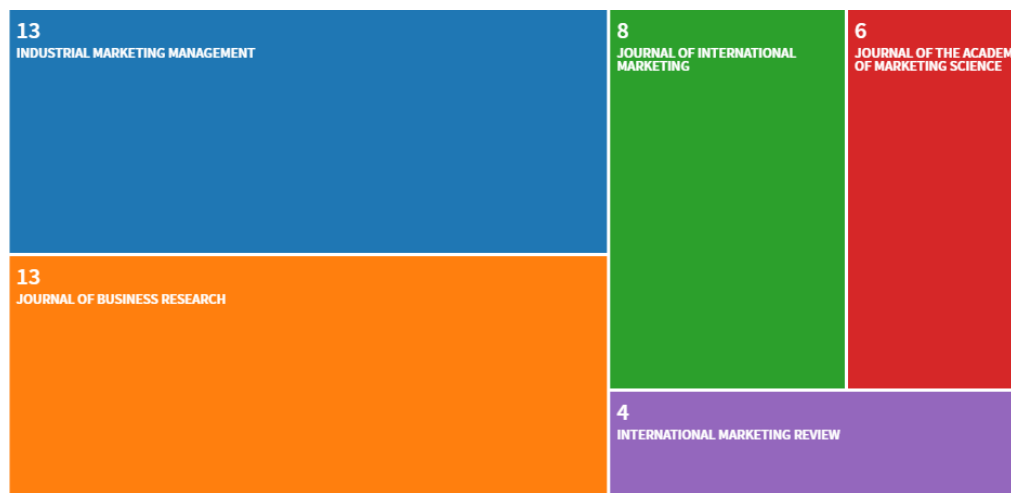


Figura 10 - Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos de “marketing capability” ou “marketing capabilities” (1900-2019).
Fonte: WoS

Na Tabela 4 encontram-se os cinco artigos mais citados, referentes às palavras-chave “marketing capability” e “marketing capabilities”. O artigo mais citado é “*Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage*”, de Vorhies e Morgan (2005), tendo sido citado 523 vezes, correspondendo a uma média de 34,87 citações anuais.

Tabela 4 - Top-5 dos artigos mais citados de “marketing capability” ou “marketing capabilities” (1900-2019).

| Título | Autor(es) | Jornal | Ano da publicação | Número de citações | Média de citações por ano |
|---|---|--|-------------------|--------------------|---------------------------|
| <i>Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage</i> | Vorhies, DW; Morgan, NA | <i>Journal of Marketing</i> | 2005 | 523 | 34,87 |
| <i>Market orientation, marketing capabilities, and firm Performance</i> | Morgan, Neil A.; Vorhies, Douglas W.; Mason, Charlotte H. | <i>Strategic Management Journal</i> | 2009 | 409 | 37,18 |
| <i>Multinationality and firm Performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities</i> | Kotabe, M; Srinivasan, SS; Aulakh, PS | <i>Journal of International Business Studies</i> | 2002 | 316 | 17,56 |
| <i>Success in high-technology markets: Is marketing capability critical?</i> | Dutta, S; Narasimhan, O; Rajiv, S | <i>Marketing Science</i> | 1999 | 275 | 13,10 |
| <i>Closing the Marketing Capabilities Gap</i> | Day, George S. | <i>Journal of Marketing</i> | 2011 | 238 | 26,44 |

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 11, é possível verificar que existem quatro *clusters*, estando estes identificados pelas quatro cores. Podendo identificar-se a existência de dois autores, Sok e Perks, que possuem ligação

com dois *clusters*, afirmando-se que ambos os autores utilizam itens das co-citações em comum com os outros *clusters*.

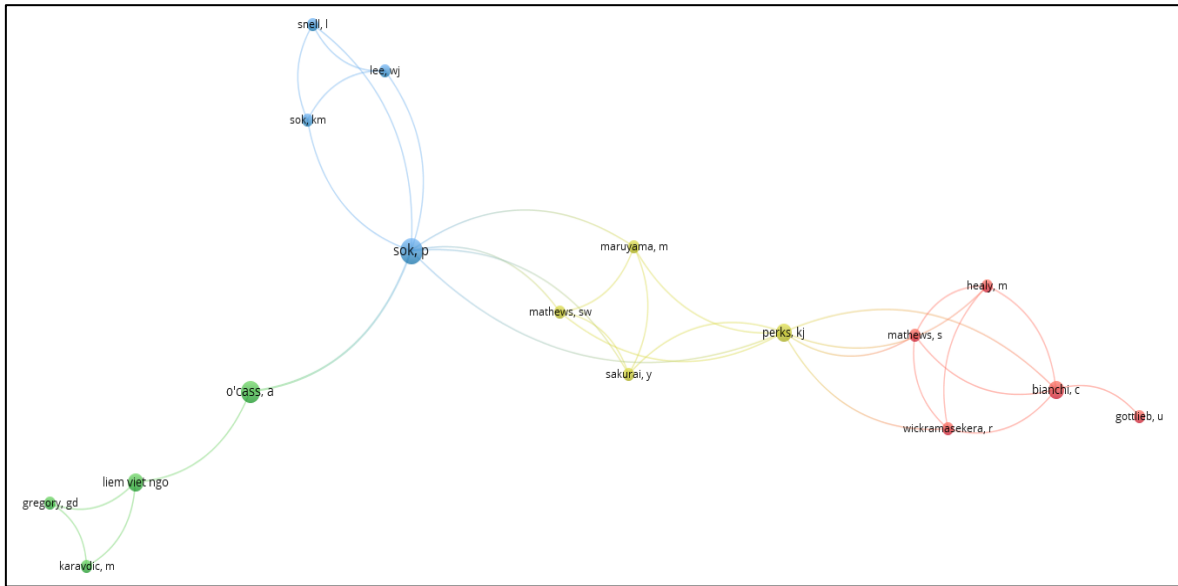


Figura 11 –Autores que mais citados em conjunto nos artigos de “marketing *capability*” ou “marketing *capabilities*” (1900-2019).
 Fonte: Elaboração própria

Relativamente às palavras-chave relacionadas com as capacidades de marketing, quanto mais importante for um item, maior será o seu círculo representativo (Van Eck & Waltman, 2019). Desta forma, podemos identificar quatro palavras-chave importantes neste relacionamento, nomeadamente a vantagem competitiva (*competitive advantage*), visão baseada nos recursos (*research-based view*), orientação (*orientation*) e capacidades de marketing (*marketing capabilities*), tendo sido referidas 57, 52, 43 e 42 vezes, respetivamente. Através da análise do *cluster* verde, podemos identificar, além das capacidades de marketing, a inovação, podendo assim afirmar-se que as capacidades de marketing possuem algum tipo de relação com a inovação (ver Figura 12).

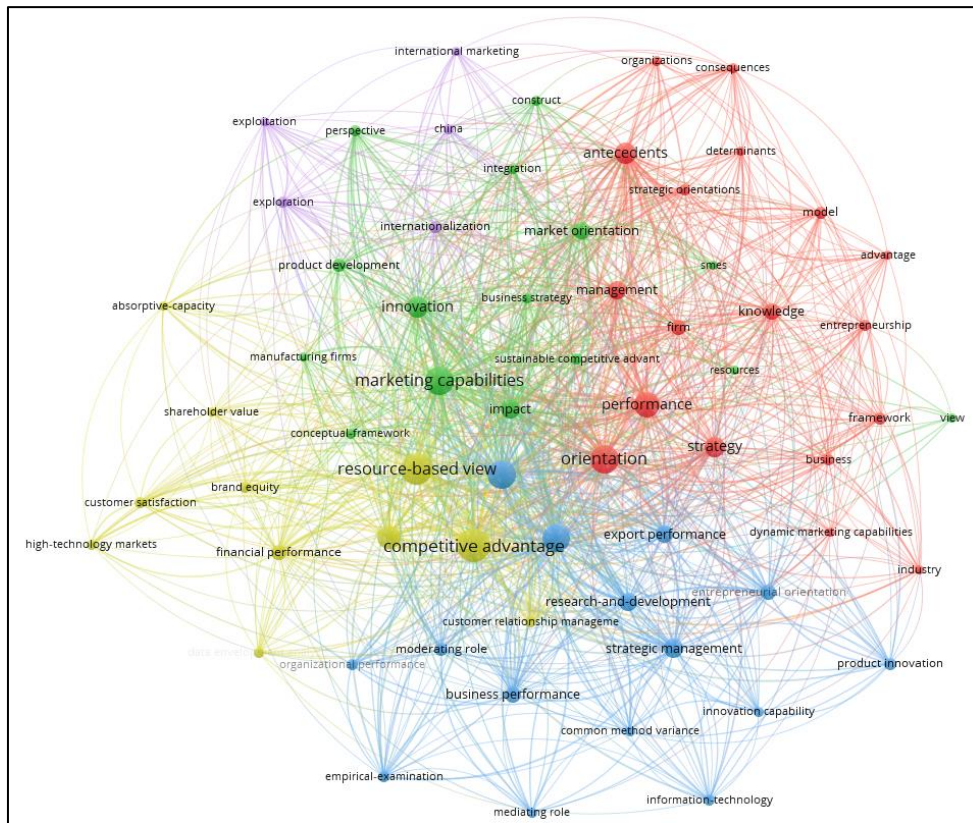


Figura 12 – Palavras-chave de “marketing *capability*” ou “marketing *capabilities*” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

2.4.3 Marketing Relacional

Através da pesquisa utilizando as seguintes palavras-chave, como título, “*relational marketing*” ou “*relationship marketing*”, foi possível obter 257 artigos científicos. Neste caso, 214 artigos pertencem à área da Economia Empresarial e 30 à área das ciências sociais (Figura 13).

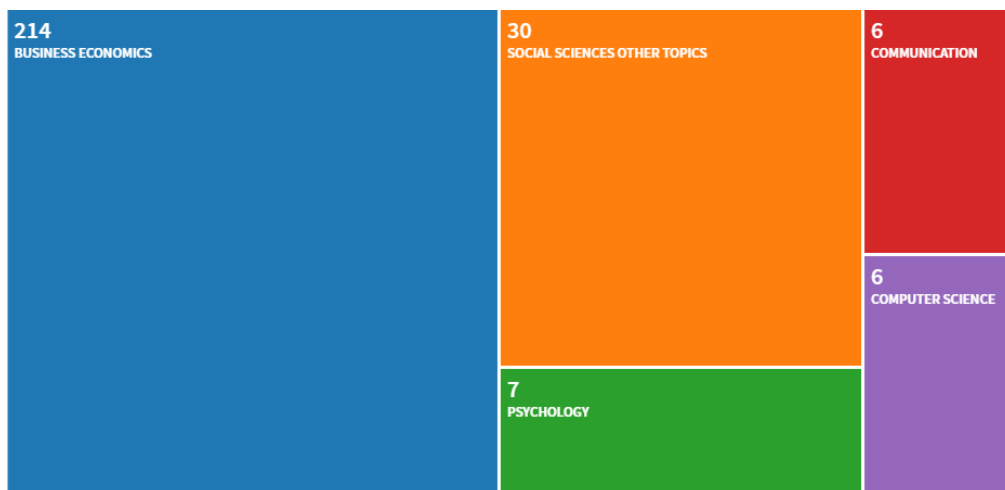


Figura 13 - Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “*relational marketing*” ou “*relationship marketing*” (1900-2019).
Fonte: WoS

Tal como é possível verificar no Gráfico 3, ao longo dos últimos anos o número de artigos científicos publicados acerca desta temática obteve uma grande atenção por parte dos autores. Todos os anos,

desde 1995, existe pelo menos uma publicação, sendo que em 2015 a temática obteve um total de 35 artigos publicados, contra apenas 1 em 1995. Desta forma, a média de artigos publicados por ano é de 10,28 ($n=257/25$; desvio-padrão=8,20).

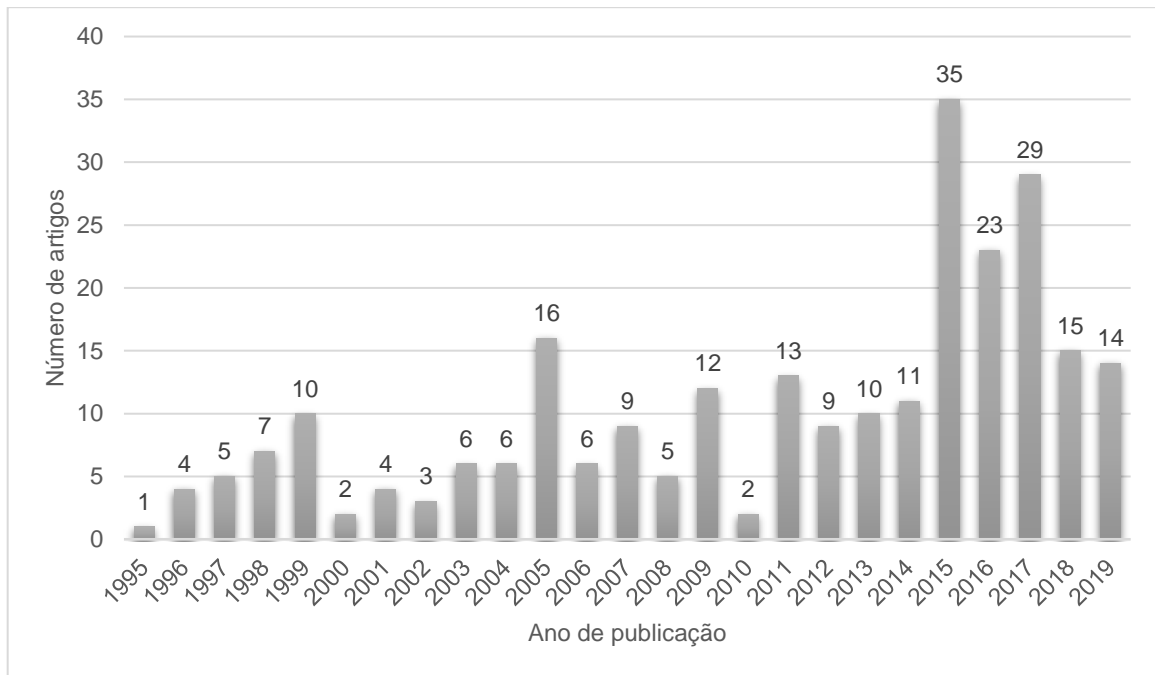


Gráfico 3 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave "relational marketing" ou "relationship marketing" (1995-2019).
Fonte: WoS

Relativamente aos autores com mais publicações (Figura 14), destaca-se Robert Palmatier com oito artigos publicados relacionados com o marketing relacional, representando 3,113% do total de artigos publicados, seguindo-se Tadajewski com 5 publicações.

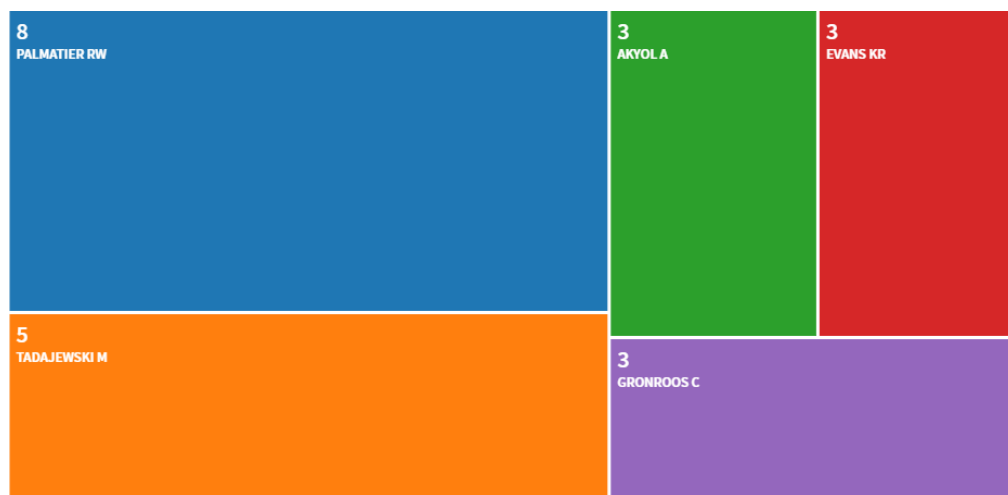


Figura 14 – Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados de "relational marketing" ou "relationship marketing" (1900-2019).
Fonte: WoS

De forma a poder identificar a tendência da literatura relativamente aos autores mais citados, foi realizada uma análise dos artigos baseada em autores com um mínimo de dez citações e dois artigos, resultando num total de três *clusters*, obtendo um total de 12 autores (Figura 15). Os autores

mais citados são Hunt e Morgan tendo sido citados 7.693 e 7.403 vezes, respetivamente. Podemos também verificar que Palmatier apresenta o maior número de artigos publicados, sendo um autor importante no estudo do marketing relacional (Figura 14). Identificam-se outros autores que estão presentes no Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados (Figura 14), tais como Akyol, Tadajewski, Evans e Grönroos.

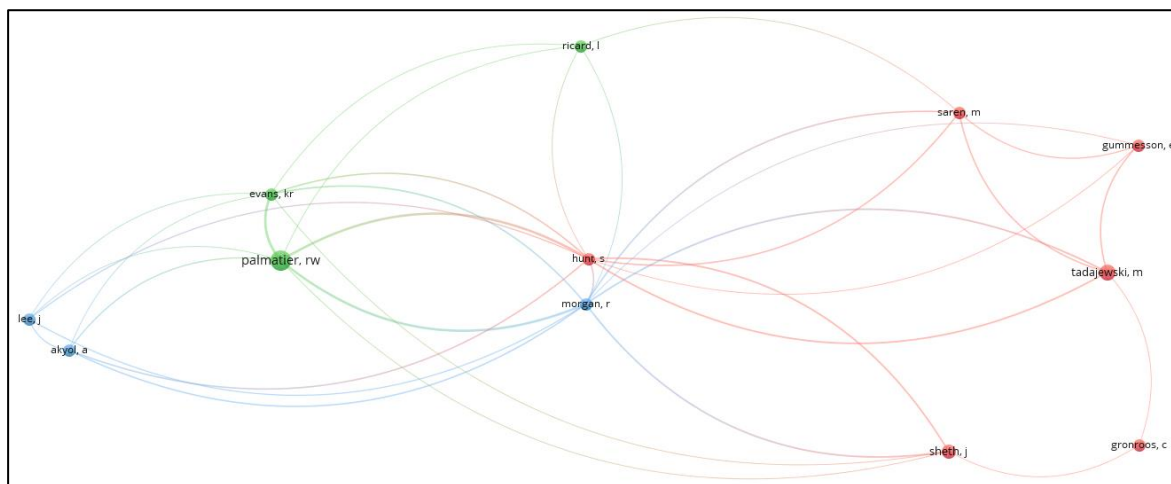


Figura 15 – Autores mais citados de “relational marketing” ou “relationship marketing” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

Na Figura 16 é possível visualizar os jornais que realizaram mais publicações dos artigos científicos referentes ao marketing relacional. Entre estes jornais, destaca-se o Industrial Marketing Management, com 20 artigos publicados, correspondendo a um total de 7,782% dos artigos publicados referentes a esta temática.



Figura 16 – Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos de “relational marketing” ou “relationship marketing” (1900-2019).
Fonte: WoS

Relativamente às citações, a Tabela 5 apresenta os cinco artigos com maior número de citações desde o momento da sua publicação. Podemos verificar que o artigo com mais citações é “*The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing*”, de Morgan e Hunt, publicado em 1994, possuindo já 6.881 citações ao longo dos últimos anos, fazendo uma média de 264,65 citações por ano.

Tabela 5 - Top-5 dos artigos mais citados de “*relational marketing*” ou “*relationship marketing*” (1900-2019).

| Título | Autor(es) | Jornal | Ano publicação | Número citações | Média de citações por ano |
|--|--|--------------------------------------|----------------|-----------------|---------------------------|
| <i>The commitment-trust theory of relationship marketing</i> | Morgan, RM; Hunt, SD | <i>Journal Of Marketing</i> | 1994 | 6881 | 264,65 |
| <i>Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis</i> | Palmatier, RW.; Dant, Rajiv R.; Grewal, Dhruv; Evans, KR. | <i>Journal Of Marketing</i> | 2006 | 969 | 69,21 |
| <i>Customer evaluations of service complaint experiences: implications for relationship marketing</i> | Tax, SS; Brown, SW; Chandrashekar, M | <i>Journal Of Marketing</i> | 1998 | 959 | 43,59 |
| <i>Relationship marketing activities, Compromisso, and membership behaviors in professional associations</i> | Gruen, TW; Summers, JO; Acito, F | <i>Journal Of Marketing</i> | 2000 | 418 | 20,9 |
| <i>Effects of relationship marketing on satisfaction, retention, and prices in the life-insurance industry</i> | Crosby, LA; Stephens, N | <i>Journal Of Marketing Research</i> | 1987 | 406 | 12,3 |

Fonte: Elaboração própria

Em relação aos autores que são citados mais do que uma vez em conjunto com outros autores, podemos constatar, através da Figura 17, que Palmatier é o autor com o maior número de citações, comparativamente aos restantes autores apresentados.

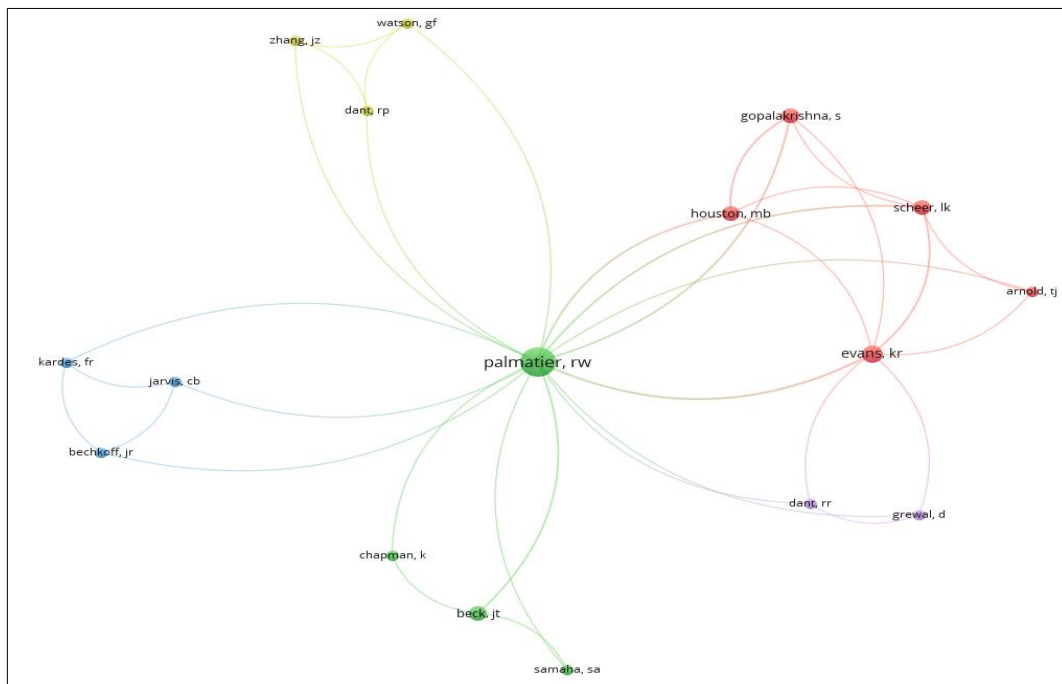


Figura 17 –Autores mais citados em conjunto nos artigos de “*relational marketing*” ou “*relationship marketing*” (1900-2019).
Fonte: WoS

Analisando a Figura 18, é possível identificar as palavras-chave mais utilizadas pelos autores, relativamente ao marketing relacional. Este apresenta um total de 141 referências, seguido de algumas das suas dimensões, tais como a confiança (*trust*), compromisso (*commitment*), satisfação

(*satisfaction*) e a lealdade (*loyalty*), presentes no *cluster* azul escuro. Podemos também identificar uma relação entre a *performance* e a inovação (*innovation*), sendo que a inovação apresenta um círculo razoavelmente pequeno, relativamente ao marketing relacional.

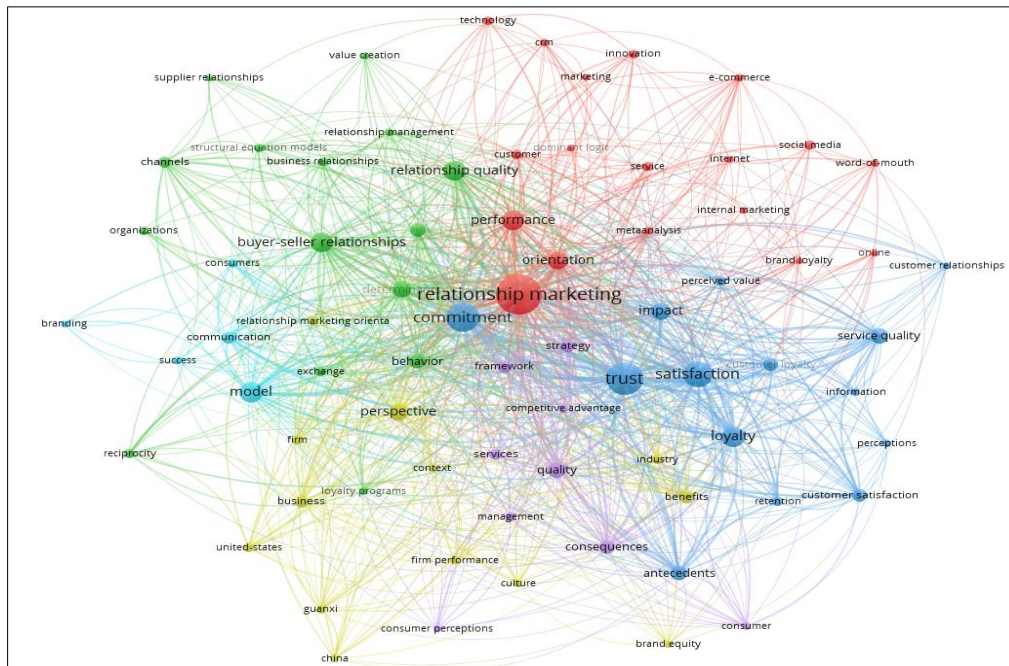


Figura 18 – Palavras-chave de “relational marketing” ou “relationship marketing” (1900-2019).
Fonte: WoS

2.4.4 Inovação

Relativamente à pesquisa de artigos científicos com “*innovation*” como título, foi necessário reduzir a área de pesquisa, visto que foram identificados 29.199 artigos científicos nesta temática. Para tal, restringiu-se a pesquisa para artigos que possuam “*innovation*” e “*marketing*”, obtendo-se então um total de 162 artigos científicos, sendo que, desse número, apenas 2 artigos englobam o marketing B2B. Do total de 162 artigos, 146 referem-se à área dos negócios e 20 à área da engenharia (Figura 19).

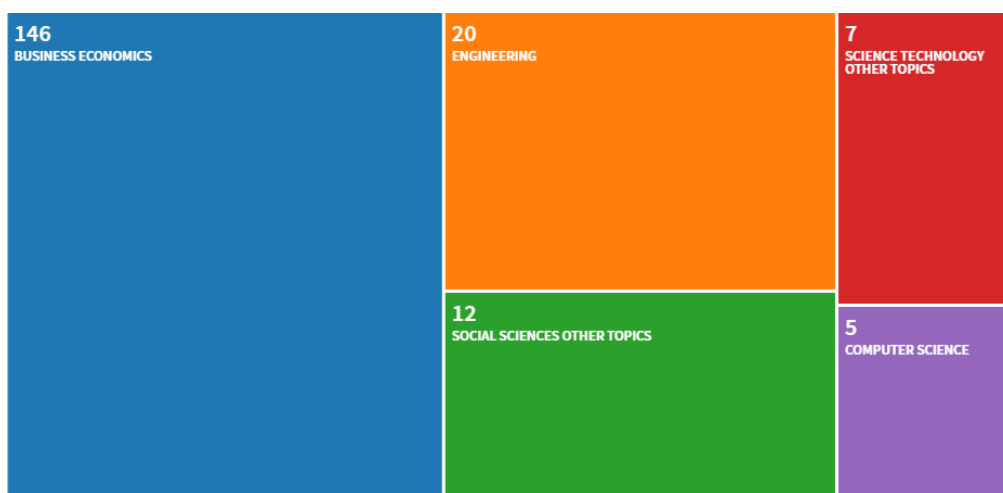


Figura 19 – Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave de “*innovation*” e “*marketing*” (1900-2019).
Fonte: WoS

Como é possível verificar no Gráfico 4, inicialmente não se verificou um grande impacto no número de artigos científicos publicados, sendo que só a partir de 2000 é que os autores começaram a procurar desenvolver esta temática de uma forma mais consistente, ocorrendo um pico de artigos científicos publicados em 2016, num total de 30. A média é de 6 artigos científicos publicados por ano (desvio-padrão=7,45).

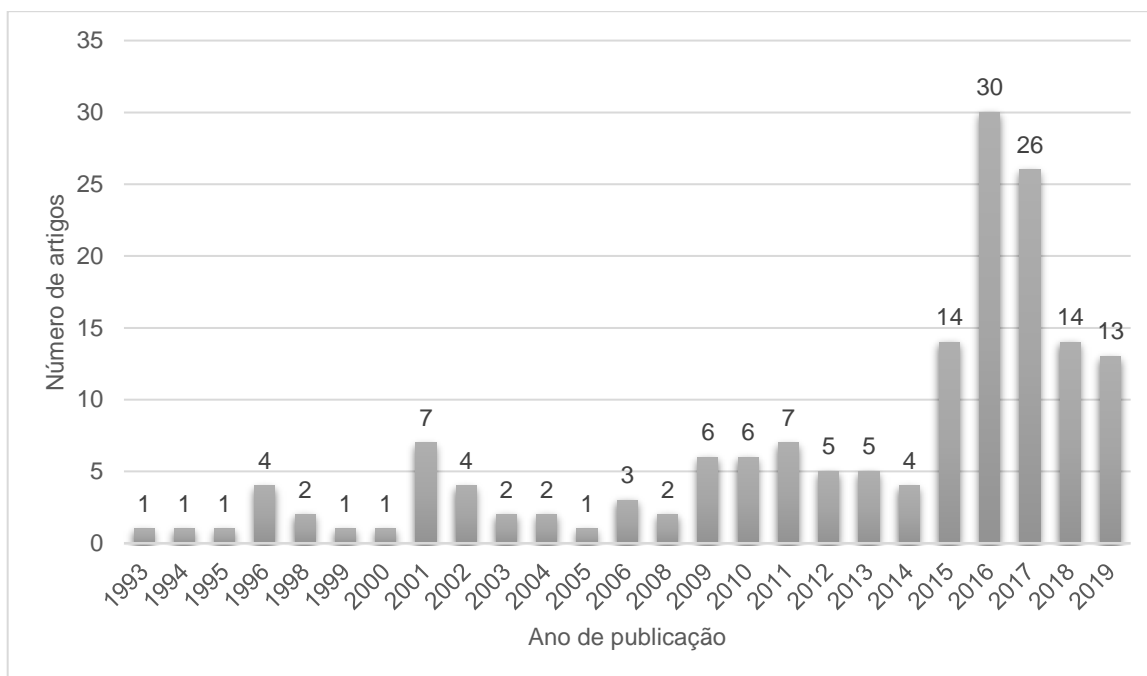


Gráfico 4 – Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave “*innovation*” e “*marketing*” (1993-2019).

Fonte: WoS

Tal como é possível ver na Figura 20, o autor com mais artigos publicados é O’Cass com um total de 4 publicações, fazendo um total de 2,260% de artigos publicados da sua autoria relativamente ao total de artigos publicados desta temática. Segue-se Souder e Aryanto com três artigos científicos publicados, apresentando-se depois Charabarti e Cook com dois artigos cada um.



Figura 20 – Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados de “*innovation*” e “*marketing*” (1900-2019).

Fonte: WoS

De forma a poder identificar a tendência da literatura relativamente aos autores mais citados, foi realizada uma análise dos artigos baseada em autores com um mínimo de dez citações e um artigo, resultando num total de cinco *clusters*, obtendo um total de 21 autores (Figura 21). Os autores mais citados são Gupta, Raj e Wilemon tendo, cada um deles, sido citados 416 vezes. Podemos também verificar que Souder se apresenta com 114 citações, sendo um dos autores inseridos no Top-5 dos autores com o maior número de artigos publicados (Figura 20), juntamente com Chakrabarti.

Na Figura 21 é possível identificar Sharma, um dos autores inseridos no Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados acerca do marketing B2B (Figura 2) e um dos autores mais citados na área do marketing B2B (Figura 3). Desta forma, podemos afirmar que, apesar de se ter alargado a pesquisa da inovação ao marketing geral, e não apenas ao marketing B2B, é possível afirmar que Sharma é um autor importante, não apenas na área do marketing, mas também em áreas conexas.

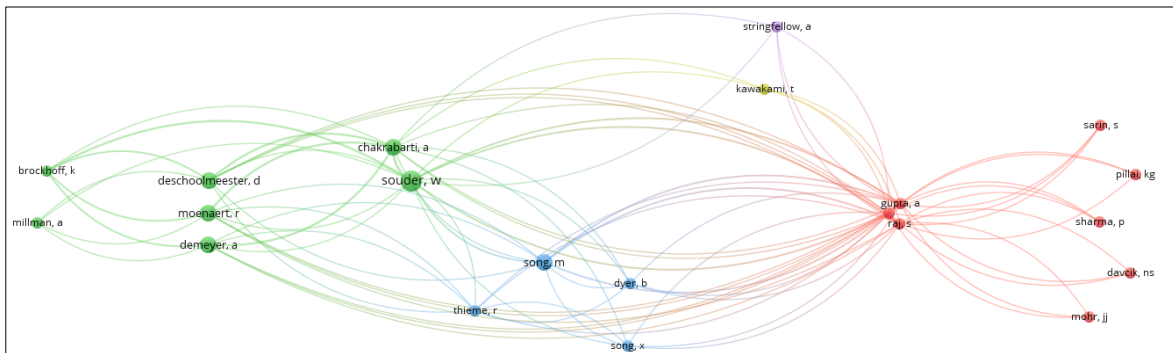


Figura 21 – Visualização dos autores mais citados de “*innovation*” e “*marketing*” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

Relativamente aos jornais com maior número de publicações, Figura 22, realça-se o *Journal of Business Research* com um total de nove artigos publicados, perfazendo um total de 5,085% dos artigos publicados.



Figura 22 – Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos de “*innovation*” e “*marketing*” (1900-2019).
Fonte: WoS

Após a análise da Tabela 6, podemos verificar que o artigo com maior número de citações é “*A model for studying research-and-development-marketing interface in the product innovation process*”, de Gupta, Raj e Wilemon, publicado em 1986, possuindo já um total de 408 citações, fazendo uma média de 12 citações por cada ano. Podemos verificar que um artigo mais recente, no caso de Kozinets, Hemetsberger e Schau, em 2008, possui atualmente uma maior média de citações anuais de 17,33.

Tabela 6 - Top-5 dos artigos mais citados de “innovation” e “marketing” (1900-2019).

| Título | Autor(es) | Jornal | Ano publicação | Número citações | Média de citações por ano |
|---|---|--|-----------------------|------------------------|----------------------------------|
| <i>A model for studying research-and-development - marketing interface in the product innovation process</i> | Gupta, Ak; Raj, SP; Wilemon, D | <i>Journal of Marketing</i> | 1986 | 408 | 12 |
| <i>Marketing and discontinuous innovation: The probe and learn process</i> | Lynn, GS; Morone, JG; Paulson, AS | <i>Industrial Marketing Management</i> | 1996 | 329 | 13,71 |
| <i>Integrating operations and marketing perspectives of product innovation: The influence of organizational process factors and capabilities on development Performance</i> | Tatikonda, MV; Montoya-Weiss, MM | <i>Industrial Marketing Management</i> | 2001 | 305 | 16,05 |
| <i>Medical innovation revisited: Social contagion versus marketing effort</i> | Van den Bulte, C; Lilien, GL | <i>Industrial Marketing Management</i> | 2001 | 281 | 14,79 |
| <i>The Wisdom of Consumer Crowds Collective Innovation in the Age of Networked Marketing</i> | Kozinets, Robert V.; Hemetsberger, Andrea; Schau, Hope Jensen | <i>Industrial Marketing Management</i> | 2008 | 208 | 17,33 |

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 23, é possível verificar que existem dois *clusters*, estando estes identificados pelas duas cores. Evidencia-se a existência de um autor, Lilien, que possui uma estreita ligação com ambos, mostrando que os autores utilizam itens em comum em relação às suas co-citações.

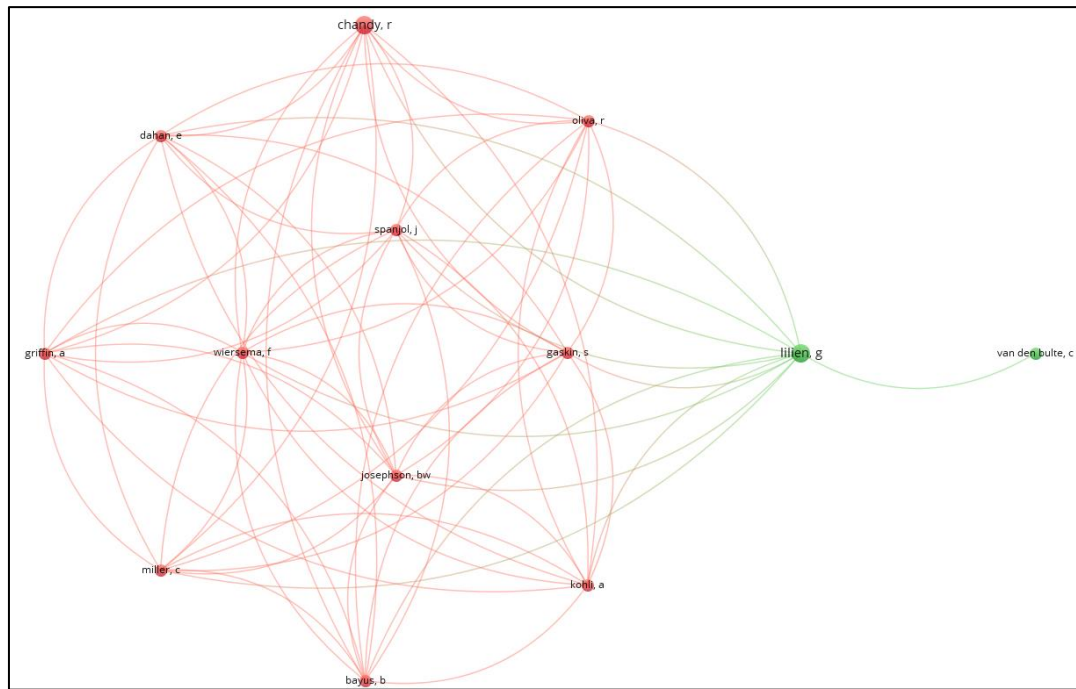


Figura 23 –Autores mais citados em conjunto nos artigos de “*innovation*” e “*marketing*” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

A Figura 24 mostra-nos que as palavras-chave mais utilizadas são a inovação (*innovation*), a *performance* e a orientação (*orientation*), referidas 40, 36 e 28 vezes, respetivamente. É também perceptível que as capacidades de marketing (*marketing capability* e *marketing capabilities*) estão também presentes, tendo sido referidas num total de 16 vezes, mostrando a sua importância no estudo da inovação. Podemos também identificar a existência de dimensões do marketing relacional como a confiança (*trust*) e a satisfação (*satisfaction*), embora ambos apresentem um círculo pouco representativo.

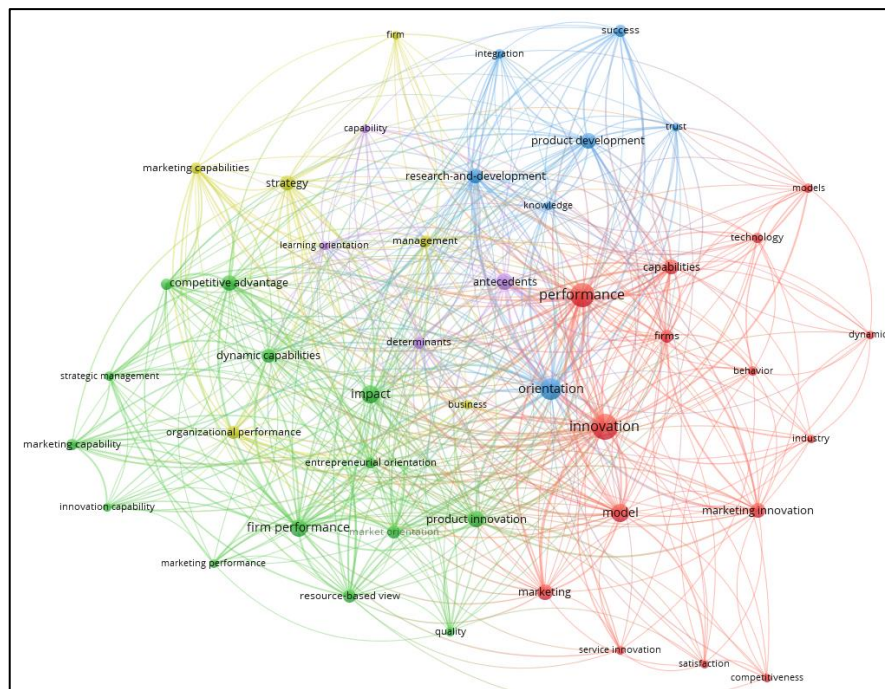


Figura 24 – Visualização de todas as palavras-chave de “*innovation*” e “*marketing*” (1900-2019).
 Fonte: Elaboração própria

2.4.5 Performance Empresarial

Relativamente à pesquisa utilizando as palavras-chave “*firm performance*” ou “*business performance*”, obteve-se um total de 2.950 artigos. Quando se filtrou a pesquisa anterior, cruzando-a com o termo “*marketing*”, originou um total de 80 artigos. Destes 80, verifica-se que 52 pertencem à área dos negócios, 33 à área da administração, 5 à engenharia industrial e 4 à economia (Figura 25).

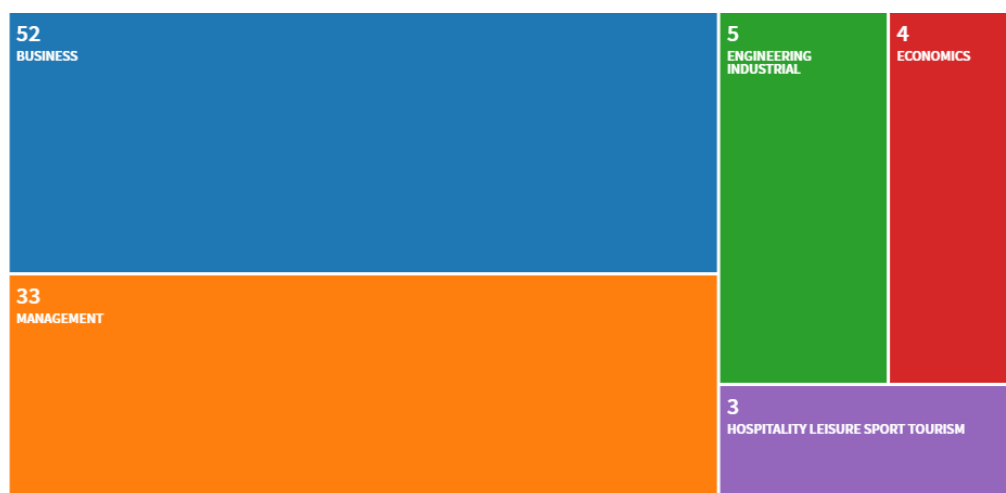


Figura 25 – Artigos científicos publicados por área científica com as palavras-chave “*firm performance*” ou “*business performance*” e “*marketing*” (1900-2019).
 Fonte: WoS

Tal como apresentado no Gráfico 5, o número de publicações acerca da *performance* empresarial iniciou-se em 1982, tendo vindo a aumentar gradualmente, ocorrendo alguns picos, tanto de aumento de artigos publicados, como de decréscimo a esse nível, ao longo dos anos. Desta forma,

podemos verificar que a média de artigos publicados anualmente é de 2,11 (n=80/38; desvio-padrão= 2,90).

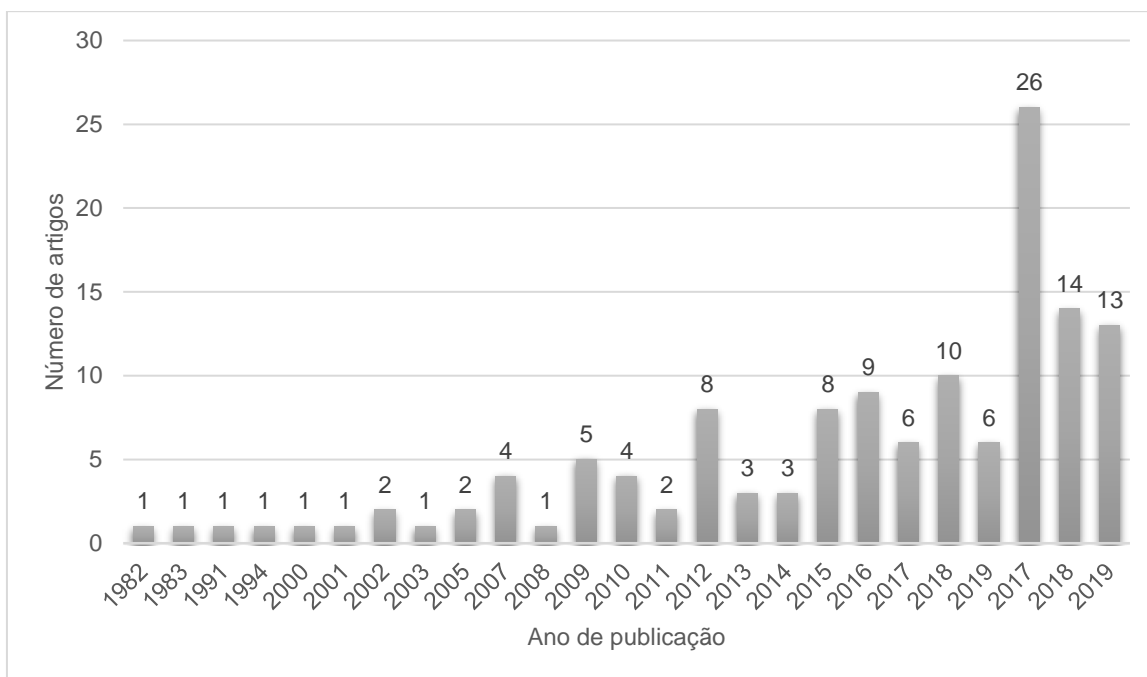


Gráfico 5 - Número de artigos científicos publicados com as palavras-chave "firm performance" ou "business performance" e "marketing" (1982-2019).
Fonte: WoS

A Figura 26 apresenta o top-5 dos autores que publicaram o maior número de artigos, relativamente às palavras-chave "firm performance" ou "business performance" e "marketing", sendo que este é um ranking baseado no número total de publicações feitas por cada autor referente a esta temática. Auh e Morgan, mostram-se como os autores mais produtivos a este nível, com um total de três artigos cada, seguido de Abela, Merlo e Mu com dois artigos cada.

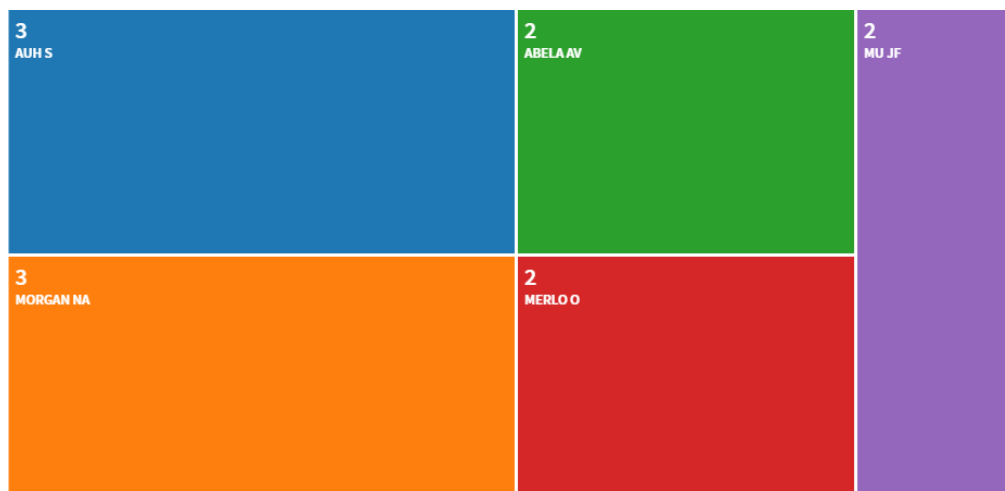


Figura 26 – Top-5 de autores com maior número de artigos publicados, relativamente às palavras-chave "firm performance" ou "business performance" e "marketing" (1900-2019).
Fonte: WoS

De forma a poder identificar a tendência da literatura relativamente aos autores mais citados, realizou-se uma análise dos artigos baseada em autores impondo um mínimo de 30 citações e um

artigo publicado, obtendo-se um total de 21 autores e resultando num total de três *clusters*, (Figura 27). Os autores mais citados são Morgan, com um total de 596 citações e três artigos, seguido por Mason e Vorhies, com um total de 421 citações cada. Estes três autores estão inseridos no mesmo *cluster* (*cluster* verde), permitindo concluir que estes autores possuem linhas de investigação semelhantes, relativamente aos restantes *clusters*. Podemos também verificar que Auh, Abela e Merlo, pertencem também ao mesmo *cluster* (*cluster* azul). Analisando a Figura 26 podemos verificar que do Top-5 dos autores com o maior número de artigos publicados acerca da *performance* empresarial, quatro deles pertencem aos 21 autores mais citados. Confirmando-se, assim a importância destes autores para o estudo desta temática.

Na Figura 27 podemos encontrar um dos autores presentes no Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados acerca das capacidades do marketing (Figura 8), estando também presente nos autores mais citados na mesma temática (Figura 9). Morgan apresenta-se assim, como um importante autor ao nível da investigação em termos da *performance* empresarial, marketing e capacidades de marketing.

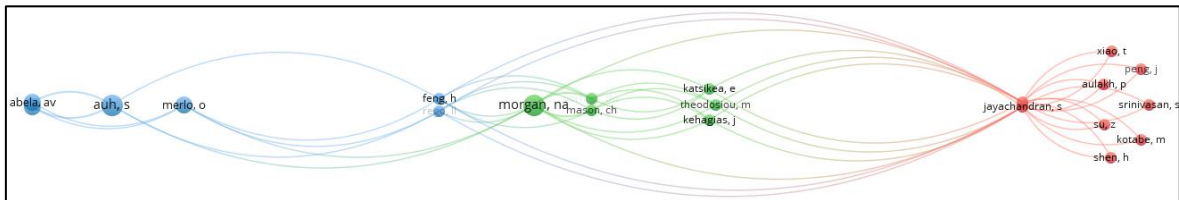


Figura 27 – Visualização dos autores mais citados, relativamente às palavras-chave “*firm performance*” ou “*business performance*” e “*marketing*” (1900-2019).

Fonte: Elaboração própria

A Figura 28 fornece-nos a informação acerca dos jornais mais ativos na publicação dos artigos com as palavras-chave “*firm performance*” e “*business performance*”. O jornal “*Journal of Business Research*” é o jornal com o maior número de artigos científicos publicados, com um total de sete artigos, seguido do “*Industrial Marketing Management*” com um total de seis artigos publicados.

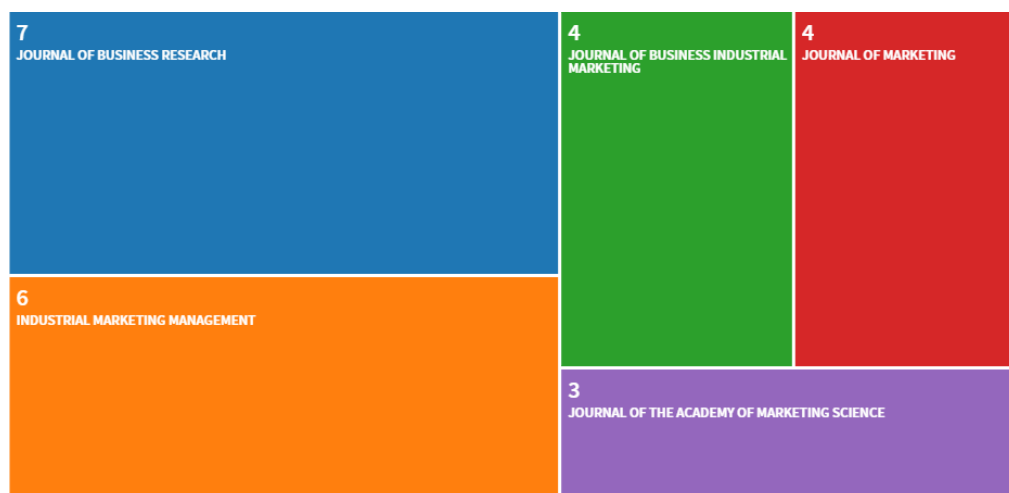


Figura 28 – Top-5 dos jornais mais ativos na publicação de artigos científicos, relativamente às palavras-chave “*firm performance*” ou “*business performance*” e “*marketing*” (1900-2019).

Fonte: WoS

A Tabela 7 apresenta-nos os 5 artigos mais citados com as palavras-chave “*firm performance*” e “*business performance*”. O artigo mais citado é “*Market Orientation, Marketing Capabilities, and Firm Performance*”, de Morgan, Vorhies e Mason. Este artigo foi publicado em 2009, sendo que possui um total de 421 citações, representando uma média anual de 38,27 citações.

Tabela 7 - Top-5 dos artigos mais citados de “*firm Performance*” ou “*business Performance*” e “*marketing*” (1900 – 2019).

| Título | Autor(es) | Jornal | Ano da publicação | Número de citações | Média de citações por ano |
|--|---|--|-------------------|--------------------|---------------------------|
| <i>Market Orientation, Marketing Capabilities, And Firm Performance</i> | Morgan, Neil A.; Vorhies, Douglas W.; Mason, Charlotte H. | <i>Strategic Management Journal</i> | 2009 | 421 | 38,27 |
| <i>Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities</i> | Kotabe, M.; Srinivasan, SS; Aulakh, PS | <i>Journal of International Business Studies</i> | 2002 | 320 | 17,78 |
| <i>The GMS: A broad conceptualization of global marketing strategy and its effect on firm performance</i> | Zou, SM; Cavusgil, ST | <i>Journal of Marketing</i> | 2002 | 309 | 17,17 |
| <i>The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance</i> | Krasnikov, Alexander; Jayachandran, Satish | <i>Journal of Marketing</i> | 2008 | 260 | 21,67 |
| <i>Marketing performance measurement ability and firm performance</i> | O’Sullivan, Don; Abela, Andrew V. | <i>Journal of Marketing</i> | 2007 | 134 | 10,31 |

Fonte: Elaboração própria

Na Figura 29, é possível verificar a existência de dois *clusters*, um representado pela cor verde e outro pela cor vermelha. Identifica-se, neste caso, a existência de um autor, Sok, que possui ligação com os dois *clusters*, afirmando-se que o autor utiliza palavras das co-citações, em comum, com os autores de ambos os *clusters*.

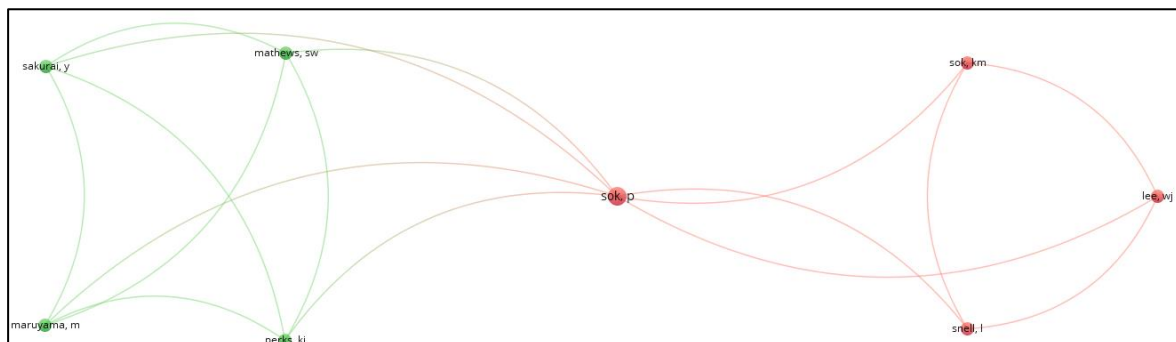


Figura 29 – Autores mais citados em conjunto nos artigos, relativamente às palavras-chave “*firm performance*” ou “*business performance*” e “*marketing*” (1900-2019).

Fonte: Elaboração própria

Em relação às palavras-chave, na Figura 30, é possível verificar que as mais frequentes são a orientação (*orientation*), a vantagem competitiva (*competitive advantage*), a inovação (*innovation*) e, novamente, as capacidades de marketing (*marketing capabilities* e *marketing capability*), que

também se encontra nas palavras-chave mais utilizadas pelos autores, relativamente a esta temática.

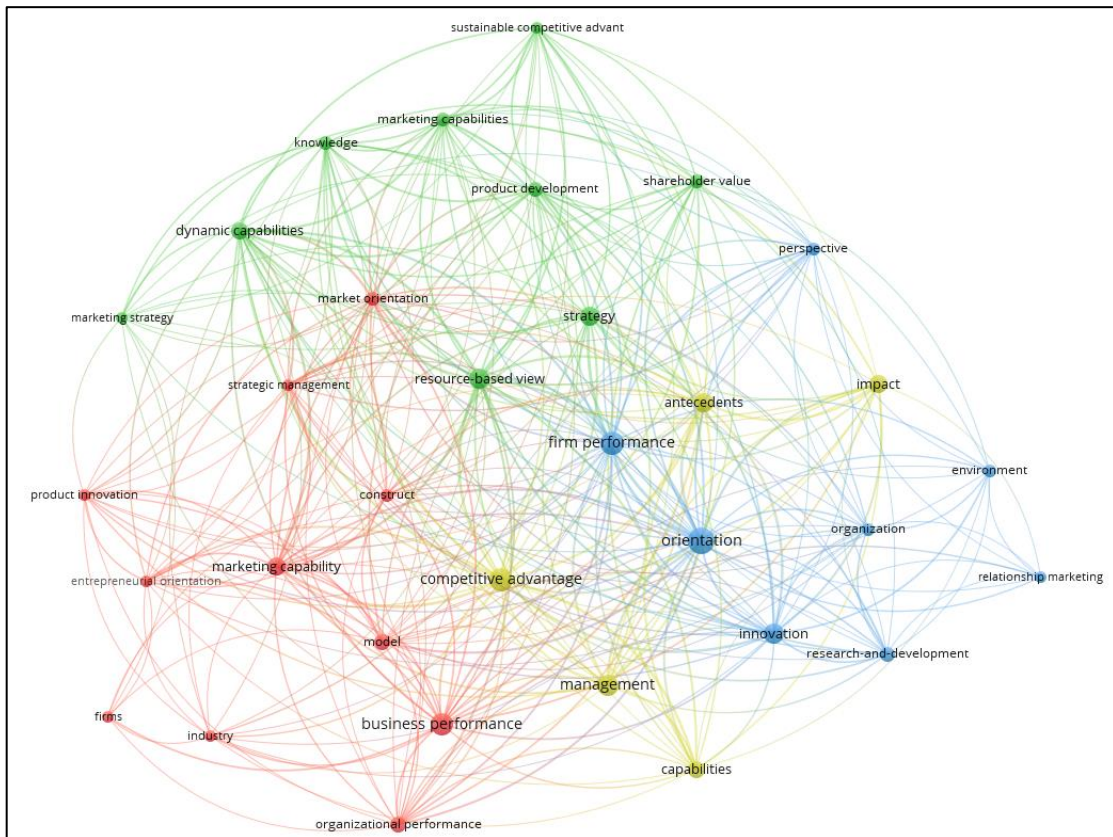


Figura 30 – Palavras-chave, relativamente às palavras-chave “firm performance” ou “business performance” e “marketing” (1900-2019).
Fonte: Elaboração própria

2.5 Conclusões, limitações e sugestões de investigação futura

Este estudo procura contribuir para uma melhor perceção sobre a literatura científica existente ao nível do marketing B2B, marketing relacional, capacidades de marketing, inovação e performance empresarial, baseando-se eminentemente nas áreas de aplicação dos estudos, na cronologia das publicações desde o início do século XX, nos autores com maior número de publicações, autores mais citados, os jornais mais ativos em função das temáticas em causa, os artigos mais citados, quais os autores mais citados em conjunto e as palavras-chave mais frequentes.

Observando as diferentes áreas de aplicação do estudo podemos verificar que estas se centram, sobretudo nas áreas de negócios, administração e de economia dos negócios. Analisando a data de publicação dos artigos, foi perceptível que, em 2015, se verificou em todos os temas em questão, um grande pico em termos de crescimento do número de publicações anuais, tendo o marketing B2B e a *performance* empresarial alcançado oito publicações nesse ano, as capacidades de marketing atingido um total de 22 artigos, o marketing relacional chegou às 35 publicações e a inovação desencadeou um total de 30 artigos.

Relativamente aos autores mais importantes dos temas em questão, foi possível verificar que determinados autores, tais como, Sharma, O’Cass e Morgan, não restringem os seus

trabalhos/pesquisa numa só temática. Sharma situa-se no Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados relativamente ao marketing B2B, sendo também um dos autores mais citados em artigos relacionados com os artigos em questão da inovação. Em relação a O’Cass, presente no Top-5 dos autores com maior número de artigos publicados em relação às capacidades de marketing e um dos autores mais citados, nesse âmbito, encontra-se também presente no Top-5 de autores com o maior número de artigos publicados em relação à inovação. Já em relação a Morgan, além de se encontrar nos autores mais citados relativamente ao marketing relacional, está também presente em dois Top-5 de autores com o maior número de publicações, nas áreas de capacidades de marketing e da *performance* empresarial.

Em relação às palavras-chave foi possível verificar que a palavra-chave “*performance*” se encontra intimamente relacionado com três dos restantes quatro temas analisados, sendo estes o marketing B2B, o marketing relacional e a inovação. A palavra-chave “inovação” está presente em dois dos quatro temas, sendo estes o marketing relacional e a *performance* empresarial. Por outro lado, a palavra-chave “capacidades de marketing” encontra-se, também relacionada em dois temas, como a inovação e a *performance* empresarial. É possível também verificar a existência da palavra-chave “marketing relacional” em artigos relacionados com a *performance* empresarial.

O estudo apresenta algumas limitações, destacando-se o uso de apenas uma base de dados de produção científica, ou seja, o WoS. No entanto, esta opção fundamenta-se em função desta base de dados fornecer um conjunto de dados altamente validados e respeitados pela comunidade científica, no que respeita à respetiva indexação. Por outro lado, optou-se por, dentro de toda a informação disponibilizada na base de dados, utilizar apenas artigos publicados na língua inglesa.

Em termos de sugestões de investigação futura propõe-se o alargamento da análise bibliométrica a outra base de dados como, por exemplo, a *Scopus*, de forma a que se realize a mesma análise de forma individual para cada uma das bases de dados ou então, uma análise conjunta ou até mesmo comparativa entre as duas bases de dados. Após a realização desta análise bibliométrica, verificou-se que o estudo conjunto destas variáveis evidenciou uma interdependência entre as mesmas, bem como a possível definição de pressupostos de influência no relacionamento entre estas variáveis. Assumindo algumas lacunas existentes ao nível da verificação empírica destas relações, sugere-se a definição de um modelo concetual que permita verificar estas relações, nomeadamente no contexto empresarial português, em ambiente *business-to-business*, o que se procurará desenvolver no artigo (capítulo) seguinte.

3. Artigo 2 - Determinantes da *performance* empresarial associadas ao marketing em contexto *business-to-business*

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a perceção dos gestores de empresas portuguesas relativamente à influência das capacidades de marketing e dos elementos do marketing relacional no seu nível de inovação e, conseqüentemente, na sua *performance*, em contexto *business-to-business* (B2B), nas regiões do Minho e de Trás-os-Montes. Para tal, recorreu-se a uma metodologia quantitativa através da aplicação de um questionário a empresas classificadas como tendo uma atividade económica (CAE) de índole industrial. Obteve-se uma amostra total de 234 respostas válidas (182 da região do Minho e 52 da região de Trás-os-Montes), a qual serviu de base à estimação de um modelo de equações estruturais, usando o software IBM Amos v26.0. Foram formuladas e testadas as seguintes cinco hipóteses, devidamente fundamentadas através de uma prévia revisão da literatura científica: i) as capacidades de marketing influenciam positivamente a inovação; ii) o marketing relacional influencia positivamente a inovação; iii) a inovação influencia positivamente a *performance* empresarial; iv) as capacidades de marketing influenciam

positivamente a *performance* empresarial; v) o marketing relacional influencia positivamente a *performance* empresarial. Os resultados confirmaram que as capacidades de marketing e o marketing relacional influenciam positivamente e de forma direta, quer a inovação, quer a *performance* empresarial. Por outro lado, não foi possível verificar qualquer relação entre a inovação e a *performance* empresarial, no contexto deste estudo. Verificou-se, desta forma, que a inovação não exerce efeito mediador na relação entre as capacidades de marketing e a *performance* empresarial e na relação entre o marketing relacional e a *performance* empresarial.

Palavras-chave: Marketing *business-to-business*, Marketing relacional, Capacidades de marketing, Inovação, *Performance* empresarial, Modelo de equações estruturais

3.1 Introdução

As empresas industriais desempenham um papel fundamental ao nível do tecido empresarial e da economia de um país, sendo que, no entanto, estas necessitam de aplicar correta e eficientemente, os seus recursos, capacidades e suas competências, de forma a que possam desenvolver e criar mais valor, em termos de satisfação do cliente, promoção de um bom ambiente competitivo e melhoria da rentabilidade.

Um dos papéis fundamentais dos gestores destas empresas, centra-se em identificar as condições que a empresa deverá possuir para possibilitar a exploração eficiente dos recursos, capacidades e competências, sendo que a *performance* de uma empresa depende dos recursos competitivamente distintos que esta tem à sua disposição, da sua forma de aplicação e das competências que estas desenvolvem.

Analisando atentamente a literatura científica relevante sobre determinadas variáveis de marketing, como sejam as capacidades de marketing, os elementos de marketing relacional, a inovação e a *performance* empresarial, é possível verificar a existência de vários estudos que referem a importância e o impacto individual de cada uma das variáveis sobre as restantes. No entanto, não foi possível identificar qualquer estudo que analise estas quatro variáveis simultaneamente, nem possíveis impactos conjuntos das mesmas enquanto determinantes da *performance* empresarial. desta forma, este estudo afigura-se como inovador em termos de literatura e ao nível das potenciais implicações para a gestão de empresas, em contexto industrial.

Este artigo tem como principal objetivo desenvolver um modelo concetual que permita identificar que tipo de influência as capacidades de marketing e o marketing relacional exercem sob a inovação empresarial e de que forma as capacidades de marketing, o marketing relacional e a inovação influenciam a *performance* empresarial, num contexto B2B, realizando uma análise comparativa entre as empresas localizadas na região do Minho e as empresas localizadas na região de Trás-os-Montes. O modelo concetual da investigação, possui como base a pesquisa bibliométrica realizada no capítulo anterior, no qual se propõe o estudo relacional conjunto das variáveis atrás referidas.

O artigo é constituído por cinco secções. Após a introdução, apresenta-se um enquadramento teórico da temática em estudo, com a identificação das determinantes e respetivos construtos, identificando-se também as hipóteses de investigação a testar. Na segunda secção, desenvolve-se

o modelo conceitual de investigação. Segue-se, na terceira secção a apresentação da metodologia de recolha de dados, bem como a população e caracterização da amostra, as escalas utilizadas e os procedimentos de verificação da fiabilidade e validade dos instrumentos de medição dos construtos. Na quarta secção, apresentam-se os resultados da análise de dados e do modelo estrutural. Por último, na quinta secção, discutem-se os resultados da investigação e as suas implicações para a gestão, bem como as limitações do estudo e propostas de investigação futura.

3.2 Enquadramento teórico e hipóteses de investigação

Neste ponto, apresenta-se um enquadramento teórico das variáveis em estudo, identificando as potenciais relações entre as mesmas, bem como as hipóteses de investigação daí inerentes.

Capacidades de Marketing

Ao longo dos últimos anos, verificou-se um aumento da literatura científica relacionada com as capacidades organizacionais, considerando estas como uma chave essencial para que as empresas consigam obter vantagem competitiva, sendo que estas capacidades podem ser verificadas em diferentes níveis na empresa (Day, 1994).

As capacidades de marketing referem-se à capacidade que uma empresa possui para poder executar rotinas de marketing, através das quais a empresa transforma os recursos disponíveis em produtos valiosos (Vorhies & Morgan, 2005). Identificam-se duas áreas interrelacionadas das capacidades de marketing: por um lado, as capacidades referentes aos processos individuais como o marketing-mix, o desenvolvimento e gestão do produto, preço, vendas, comunicação de marketing e gestão de canais de distribuição (Vorhies & Morgan, 2005) e, por outro lado, as capacidades referentes aos processos de desenvolvimento de estratégia de marketing e implementação (Morgan, Zou, Vorhies, & Katsikeas, 2003).

Douglas; Vorhies, Morgan, e Autry (2009) classificaram as capacidades de marketing em duas categorias: especializadas e arquiteturais. As capacidades de marketing especializadas estão focadas nas capacidades relacionadas com a integração e especialização do conhecimento dos funcionários de marketing da empresa. Por outro lado, as capacidades de marketing arquiteturais estão diretamente ligadas à coordenação das capacidades de marketing especializadas, focando-se na utilização dos recursos que são usados de forma a alcançar os objetivos dos produtos no mercado (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Apesar dos estudos realizados sobre a relação entre as capacidades de marketing e a *performance* empresarial terem aumentado substancialmente nos últimos anos, têm surgido vários estudos a incidir na relação entre as capacidades de marketing e outros tipos de capacidades, como por exemplo as capacidades dinâmicas, e conseqüentemente, a sua relação com a *performance* empresarial no marketing e entre outras áreas (Moorman & Day, 2016; Mu & Di Benedetto, 2012; Mu, Thomas, Peng, & Di Benedetto, 2017).

Weerawardena (2003) verificou que as capacidades de marketing possuem um duplo papel na competitividade estratégica através da influência exercida na intensidade da inovação

organizacional e no melhoramento da vantagem competitiva. Para tal, propôs uma lista de capacidades, os quais correspondem essencialmente aos elementos do marketing-mix, incluindo capacidades como a qualidade do serviço ao cliente, qualidade de promoção, qualidade da força de vendas e a força da rede de distribuidores.

As capacidades de marketing representam as capacidades da organização de entender e prever melhor as necessidades dos clientes, relativamente à sua concorrência e melhor relacionar as suas ofertas com os consumidores (Dutta, Narasimhan, & Rajiv, 1999; Mu, 2015)

Fazem parte dos padrões de rotina, de práticas e do trabalho de uma organização, como forma de aplicar os seus recursos no mercado, de acordo com as suas necessidades específicas de negócio (Vorhies & Morgan, 2005).

Inovação

Merrilees, Rundle-Thiele e Lye (2011) afirmam que quando uma empresa possui uma capacidade de inovação bem desenvolvida, esta consegue distribuir melhores produtos aos consumidores do que os seus concorrentes.

A capacidade de inovação refere-se à capacidade da empresa introduzir, eficientemente, novos métodos no mercado de negócios (Merrilees *et al.*, 2011). Estes autores, mostraram que a capacidade de inovação apoia o desenvolvimento de novas ideias destinadas a satisfazer o consumidor, visto que as empresas são capazes de introduzir novas ofertas, gerir os processos de forma a manter os custos baixos e resolver os problemas dos consumidores.

Day (1994) afirma que a sustentabilidade da empresa baseada nas estratégias de inovação impulsionam a pesquisa e o estudo de mercado, selecionando o seu mercado-alvo, os programas de comunicação, os processos de entrega e as capacidades específicas que permitem que a empresa realize as suas atividades de forma a poder comercializar os seus produtos.

Capacidades de Marketing e Inovação

Para Dutta *et al.* (1999), as empresas com uma forte capacidade de I&D são as que produzem mais ganhos através das capacidades de marketing, possuindo um grande impacto no *output* da inovação.

Para Weerawardena (2003), as capacidades de marketing apresentam um papel altamente representativo numa estratégia competitiva baseada na inovação.

Vorhies *et al.* (2009) sugeriram uma classificação bipartida das capacidades de marketing, sendo elas as arquiteturais e as especializadas. De acordo com Day (2011) e Morgan (2012), a inovação organizacional depende da existência de capacidades, neste caso ao nível arquitetural, que permitem às empresas adquirir e interpretar a informação de mercado. Por outro lado, as capacidades especializadas envolvem os processos de marketing-mix necessários para a inovação, desencadeando efeitos a este nível. Desta forma, propomos a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 1: As Capacidades de Marketing influenciam positivamente a Inovação.

Marketing Relacional

Grönroos (1991) propôs uma definição que não era tão compreensiva relativamente ao marketing relacional, como uma tentativa das empresas de estabelecer, manter e aumentar as relações entre os consumidores e as outras partes, relativamente aos benefícios, de forma a que os consumidores e todas as partes possam obter um mútua troca e cumprimento de promessas.

Jones, Ranaweera, Murray e Bansal (2018), consideram o marketing relacional como um paradigma de mudança, alterando o campo do marketing, focado nas transações e trocas, valorizando a questão das relações. Este estudo identifica oito construtos ligados a aspetos relacionais, que apareciam com maior frequência: apego, ligação, aproximação, compromisso, lealdade, força da relação, satisfação da relação e qualidade da relação. Os autores apresentaram as várias definições acerca destes construtos, bem como com a distinção entre as definições originais e o contexto e a forma como estas foram modificadas, de modo a se adaptarem ao contexto do marketing. Estas definições são apresentadas na Tabela 8.

Tabela 8 – Definição dos construtos do marketing relacional

| Construto | Definição |
|------------------------------|---|
| Apego | Grau de intimidade e proximidade entre uma pessoa e o objeto da relação. |
| Ligação | O termo <i>ligação</i> tem sido descrito como referência específica para outros construtos de relacionamento como <i>força da relação</i> , <i>qualidade da relação</i> e <i>lealdade</i> . |
| Aproximação | Elo emocional que é caracterizado por laços afetivos positivos; uma forte relação no envolvimento; possui um alto grau de interdependência; ou alta em satisfação e em conteúdo emocional. |
| Compromisso | Tem sido descrito utilizando os termos lealdade, aproximação e qualidade da relação. |
| Lealdade | Reconhecida como de natureza multidimensional incluindo a atitude, afetividade, cognitivo, conotativo, ação, emocional, funcional e dimensões comportamentais. |
| Satisfação da relação | Avaliação global do cumprimento das relações, como um estado emocional em resposta de uma avaliação de experiências de interação, sentimentos de prazer e gosto, e um estado positivo de afeto resultante da avaliação de empresa de todos os aspetos da sua relação. |
| Força da relação | Conceptualizado como a durabilidade e impacto do relacionamento, o nível de como as normas relacionais são apresentadas e como uma função de fatores emocionais como a paixão, intimidade e compromisso. Tem sido descrita utilizando termos como compromisso, ligação e aproximação. |
| Qualidade da relação | Tem sido definida como uma avaliação da força da relação, ou como um componente positivo do valor da relação. |

Fonte: Adaptado de Jones *et al.* (2018, p.32-37)

Tal como referido anteriormente, existe uma grande variedade de estudos realizados utilizando o construto confiança. No entanto, Jones *et al.* (2018), apesar de admitirem que a confiança é um construto chave no marketing relacional, referem que decidiram não utilizar o construto confiança devido à grande variedade de estudos que se dedicam ao estudo deste construto no marketing relacional, referindo também que o construto confiança é, por vezes, identificado como antecedente de outros construtos, como o compromisso, e outras vezes, estudado ao mesmo nível de outros construtos de relacionamento, tais como a lealdade e a qualidade da relação.

Marketing relacional e Inovação

Soosay, Hyland e Ferrer (2008) desenvolveram um estudo de caso que demonstrou que os relacionamentos possuem um impacto positivo na empresa e na sua capacidade de inovar.

De acordo com Shazi, Gillespie e Steen (2015), o construto confiança, associado normalmente aos aspetos relacionais das empresas, destaca-se no processo de inovação, devido aos riscos e a incertezas inerentes à criação e implementação de novas ideias. Os relacionamentos podem ser produtivos e originarem um efeito na inovação, no que respeita ao uso dos recursos das empresas (Hakansson & Snehota, 1995).

Van der Valk, Sumo, Dul e Schroeder (2016) mostraram que diferentes resultados da inovação exigem que as organizações alcancem no seu relacionamento diferentes níveis de detalhes contratuais, confiança de boa vontade e competências de confiança. Desta forma, propõe-se a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 2: O Marketing Relacional influencia positivamente a Inovação.

Performance Empresarial

Devido ao aumento da competição entre organizações empresariais, a medição da *performance* torna-se cada vez mais importante, pois esta assume um papel importante na gestão da eficácia e eficiência da empresa, ou seja, o estudo da *performance* empresarial teve tendência ao seu desenvolvimento nos últimos anos acompanhando o crescimento da importância do marketing nas organizações (Pun & White, 2005).

Inovação e Performance Empresarial

Hagedoorn e Cloudt (2003) identificaram três tipos de *performance* empresarial que estão ligadas à inovação. De acordo com os autores, a inovação pode ser medida através do número de patentes e citações de patentes, pelos *inputs* da *performance* da I&D e pelo desenvolvimento de novos produtos.

Evangelista e Vezzani (2010) mediram a *performance* da inovação empresarial através do crescimento das vendas, concluindo que o produto, processo e a inovação organizacional possuem um impacto positivo no crescimento da empresa.

Findik e Beyhan (2017) afirmaram que muitas pessoas concordam que a inovação possui um impacto positivo na *performance* empresarial, apesar de não existir concordância acerca da forma de como se pode medir o impacto da inovação na *performance* empresarial. Desta forma, julgamos pertinente a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 3: A Inovação influencia positivamente a Performance Empresarial.

Capacidades de Marketing e Performance Empresarial

O desenvolvimento das capacidades de marketing originam uma cadeia de processos que ajudam a organização de forma, a que esta alcance os seus objetivos e a desejada posição estratégica (Day, 1994). McKee, Varadarajan e Pride (1989), encontraram indícios de que os mercados que reuniam informação acerca do desenvolvimento de produto, promoção, preço e atividade de distribuição eram característicos em organizações prósperas, sendo vistas como estratégias de suporte para alcançar os objetivos dessas mesmas organizações. Após a análise dos resultados, estes autores verificaram que quando as organizações se empenham na implementação das

estratégias decorrentes dos seus objetivos, se verifica um contributo positivo das capacidades de marketing para a *performance* empresarial.

Estas conclusões estão em linha com o que vários os investigadores de marketing defendem, já que as capacidades de marketing têm vindo a representar um papel importante ao nível da sua influência na *performance* empresarial (Mu, 2015; Vorhies & Morgan, 2005).

Krasnikov e Jayachandran (2008), realizaram um estudo que consistia numa meta-análise acerca da relação capacidades-*performance* da empresa. Neste estudo foi possível verificar que, em geral, as capacidades de marketing possuem um forte impacto na *performance* empresarial, sendo inclusivamente superior ao impacto das capacidades de procura, desenvolvimento e operacionais.

Por outro lado, Morgan, Vorhies e Mason (2009) realizaram um estudo em que concluíram que a orientação de mercado e as capacidades de marketing são ferramentas complementares que contribuem para a *performance* empresarial. Julga-se então perfeitamente suportada pela literatura a possível verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 4: As Capacidades de Marketing influenciam positivamente a *Performance* Empresarial.

Marketing Relacional e *Performance* Empresarial

Hakansson e Snehota (1995) afirmam que um número limitado de relações possuem um grande impacto na *performance* empresarial.

Segundo Palmatier, Dant, Grewal e Evans (2006), a eficácia do marketing relacional depende do uso de estratégias específicas, sendo que quando estas são implementadas com sucesso, os *marketeers* podem obter um retorno em termos de benefícios incluindo uma melhor *performance* empresarial (Brown, Mohan, & Eric Boyd, 2017).

Para Lamberti e Noci (2010) quanto maior for a orientação de uma empresa para o marketing relacional, maior será a *performance* dos principais processos na criação de valor, como sejam a inovação, gestão da cadeia de fornecedores, produção e marketing. Propõe-se então a verificação da seguinte hipótese:

Hipótese 5: O Marketing Relacional influencia positivamente a *Performance* Empresarial.

3.3 Modelo de investigação

De acordo com a revisão da literatura previamente efetuada e as hipóteses definidas anteriormente, desenvolveu-se o seguinte modelo concetual, de modo a poder verificar de que forma as capacidades de marketing e o marketing relacional influenciam, de forma direta ou através do efeito mediador da inovação, a *performance* empresarial (Figura 31).

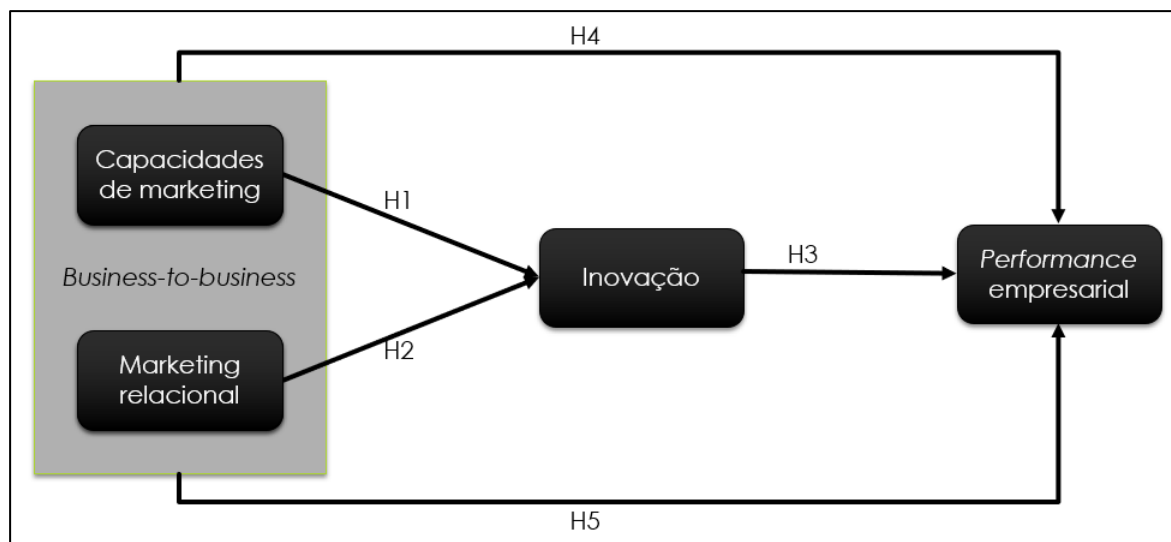


Figura 31 - Modelo conceitual
Fonte: Elaboração própria

3.4 Metodologia de recolha e análise de dados

Neste ponto será apresentada a metodologia de recolha de dados, a população e a caracterização da amostra e dos respondentes, as escalas utilizadas e os respetivos procedimentos de verificação da fiabilidade e validade dos instrumentos de medição das variáveis latentes.

3.4.1 População e caracterização da amostra

O estudo empírico teve o intuito de observar qual a perceção das empresas relativamente às suas capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e da sua *performance* empresarial, tendo o processo de recolha de dados decorrido entre o final de julho e o final de setembro de 2019, junto de empresas industriais portuguesas localizadas nos distritos de Braga, Bragança, Viana do Castelo e Vila Real.

O universo em estudo é constituído por 10.354 empresas, atualmente classificadas como tendo atividade industrial e estando em funcionamento. A amostra de conveniência foi obtida com recurso às bases de dados disponibilizadas pelo PORDATA (2019), INE (2019) e RACIUS (2019), delimitando a pesquisa por empresas em que a sua Classificação Portuguesa de Atividades Económicas, Revisão 3 (CAE–Rev.3), incidisse em empresas industriais.

Depois da elaboração do questionário enquanto instrumento de recolha de dados, disponível no Apêndice A, julgou-se importante a realização de um pré-teste de forma a podermos verificar o grau de clareza das questões formuladas. Os inquiridos do pré-teste aconselharam algumas sugestões e comentários para possíveis alterações e melhorias do questionário, sendo que após a sua avaliação foram reformuladas algumas questões. A maioria das empresas foi contactada através de correio eletrónico, sendo dessa forma informadas do âmbito e objetivos do estudo, juntamente com uma carta de apresentação, disponível no Apêndice B, por forma comprovar a veracidade e idoneidade do estudo. O preenchimento do questionário deveria então ser efetuado *online*, através da plataforma *Google Forms*, ou pessoalmente, se assim o responsável da empresa o desejasse.

Obteve-se então uma amostra total constituída por 234 respostas validadas, das quais 171 foram recebidas pela plataforma *online* e 63 de forma presencial.

Após a conclusão do processo de receção dos questionários, as informações foram devidamente codificadas e convertidas para um ficheiro em formato *SPSS (Statistical Package for Social Sciences)* versão 25.0, seguindo-se uma validação lógica do conjunto do ficheiro, testando-se a consistência da informação. Foi ainda usado para o tratamento e modelação das equações estruturais, o *software* IBM AMOS v26.0.

A caracterização geral das empresas que compõem a nossa amostra é feita com base nas seguintes variáveis: localização geográfica, idade, volume de vendas, dimensão, desenvolvimento de atividade exportadora direta e desenvolvimento de atividades de I&D, sendo apresentada na Tabela 9.

Tabela 9 - Caracterização da amostra

| | Total (n=234) | | Minho (n=182) | | Trás-os-Montes (n=52) | |
|--|--------------------------|-------|--------------------------|-------|----------------------------------|-------|
| | Frequência | % | Frequência | % | Frequência | % |
| Localização geográfica da empresa | 234 | 100 | 182 | 77,78 | 52 | 22,22 |
| Braga | 136 | 58,12 | 136 | 74,73 | - | - |
| Bragança | 24 | 10,26 | - | - | 24 | 46,15 |
| Viana do Castelo | 46 | 19,66 | 46 | 25,27 | - | - |
| Vila Real | 28 | 11,96 | - | - | 26 | 53,85 |
| Idade da empresa | | | | | | |
| Entre 0 e 5 anos | 8 | 3,42 | 4 | 2,20 | 4 | 7,69 |
| Entre 6 e 10 anos | 23 | 9,83 | 38 | 20,88 | 1 | 1,92 |
| Entre 11 e 20 anos | 53 | 22,65 | 21 | 11,54 | 16 | 30,77 |
| Superior a 20 anos | 150 | 64,10 | 119 | 65,38 | 31 | 59,62 |
| Volume de negócios em 2018 | | | | | | |
| Até 50.000€ | 19 | 8,12 | 14 | 7,69 | 5 | 9,62 |
| Entre 50.001€ e 200.000€ | 38 | 16,24 | 27 | 14,84 | 11 | 21,15 |
| Entre 200.001€ e 500.000€ | 48 | 20,51 | 37 | 20,33 | 11 | 21,15 |
| Superior a 500.000€ | 129 | 55,13 | 104 | 57,14 | 25 | 48,08 |
| Nº de trabalhadores | | | | | | |
| Até 9 (micro empresa) | 65 | 27,78 | 52 | 28,57 | 19 | 36,54 |
| Entre 10 e 49 (pequena empresa) | 97 | 41,45 | 81 | 44,51 | 16 | 30,77 |
| Entre 50 e 249 (média empresa) | 64 | 27,35 | 49 | 26,92 | 15 | 28,85 |
| 250 ou superior (grande empresa) | 8 | 3,42 | 6 | 3,30 | 2 | 3,84 |
| Atividade exportadora direta | | | | | | |
| Sim | 161 | 68,80 | 121 | 66,48 | 40 | 76,92 |
| Não | 73 | 31,2 | 61 | 33,52 | 12 | 23,08 |
| Atividade de Investigação e Desenvolvimento | | | | | | |
| Sim | 70 | 29,91 | 55 | 30,22 | 15 | 28,85 |
| Não | 164 | 70,09 | 127 | 69,78 | 37 | 71,15 |

Fonte: Elaboração própria

Em termos de localização da empresa, verifica-se que 58,12% da amostra é constituída por empresas de Braga, 19,66% de Viana do Castelo, 11,96% de Vila Real e 10,26% de Bragança, perfazendo um total de 77,78% pertence à região do Minho e 22,22% pertence à região de Trás-os-Montes. Em relação à idade da empresa, verificou-se que apenas 3,42% das empresas possuem entre 0 a 5 anos, 9,83% possuem entre 6 e 10 anos, 22,65% entre 11 e 20 anos e 64,10%, ou seja, maioritariamente possuem mais de 20 anos. É possível verificar em ambas as regiões a maioria das empresas exerce a sua atividade há mais de 20 anos, sendo que o Minho possui a maior percentagem com 65,38% e Trás-os-Montes com 59,62%.

Relativamente ao volume de negócios no exercício de 2018, 8,12% das empresas obtiveram um volume de negócios até 50.000 €, 16,24% obtiveram entre 50.001 € e 200.000 €, 20,51% entre 200.001 € e 500.000 €, e 55,13%, ou seja, a maior fatia das empresas obteve um volume de negócio superior a 500.000 €. Neste âmbito, verifica-se que a maioria das empresas minhotas possui um volume de negócios superior a 500.000€, correspondendo a 57,14%, sendo que em Trás-os-Montes apresentam-se 48,08% de empresas com um volume de negócios superior a 500.000€.

Em termos de dimensão da empresa, medida através do número de trabalhadores a tempo inteiro, a amostra total é constituída por 27,78% de microempresas (até 9 trabalhadores), 41,45% de pequenas empresas (entre 10 e 49 trabalhadores), 27,35% de médias empresas e apenas 3,42% de grandes empresas (250 ou mais trabalhadores). Comparando as regiões é possível verificar que no Minho a maioria das empresas são pequenas, com um total de 44,51% e em Trás-os-Montes a maioria das empresas possui até 9 trabalhadores, ou seja, microempresas, com 36,54%.

Foi possível também observar que 68,80% das empresas possuem atividade exportadora direta, sendo que o peso dessas empresas é maior em Trás-os-Montes, com um total de 76,92%, contra os 66,48% de empresas exportadoras no Minho.

Relativamente ao desenvolvimento de atividades de I&D verifica-se que as percentagens entre as regiões são relativamente próximas, sendo que o Minho possui uma percentagem de 30,22% e Trás-os-Montes 28,85%.

Por outro lado, a caracterização dos respondentes que constituem a nossa amostra é efetuada tendo por base as seguintes variáveis: sexo, idade, habilitações literárias, função na empresa e tempo de serviço na empresa. Esta caracterização é apresentada na Tabela 10.

Tabela 10 – Caracterização dos respondentes

| | Total (n=234) | | Minho (n=182) | | Trás-os-Montes (n=52) | |
|------------------------------------|---------------|-------|---------------|-------|-----------------------|-------|
| | Frequência | % | Frequência | % | Frequência | % |
| Sexo | | | | | | |
| Feminino | 104 | 44,44 | 88 | 48,35 | 16 | 30,77 |
| Masculino | 130 | 55,56 | 94 | 51,65 | 36 | 69,23 |
| Idade | | | | | | |
| Entre 20 e 35 anos | 54 | 23,08 | 45 | 24,73 | 9 | 17,31 |
| Entre 36 e 50 anos | 121 | 51,71 | 102 | 56,04 | 19 | 36,54 |
| Entre 51 e 65 anos | 56 | 23,93 | 33 | 18,13 | 23 | 44,23 |
| Superior a 65 anos | 3 | 1,28 | 2 | 1,10 | 1 | 1,92 |
| Habilitações Literárias | | | | | | |
| Até 12º anos | 73 | 31,20 | 56 | 30,77 | 17 | 32,69 |
| Licenciatura | 143 | 61,11 | 111 | 60,99 | 32 | 61,54 |
| Mestrado | 17 | 7,26 | 14 | 7,69 | 3 | 5,77 |
| Doutoramento | 1 | 0,43 | 1 | 0,55 | - | - |
| Função na empresa | | | | | | |
| Administração/gerência | 155 | 66,24 | 119 | 65,38 | 36 | 69,23 |
| Diretor funcional | 59 | 25,21 | 48 | 26,38 | 11 | 21,15 |
| Outros | 20 | 8,55 | 15 | 8,25 | 5 | 9,62 |
| Tempo de serviço na empresa | | | | | | |
| Entre 0 e 9 anos | 91 | 38,89 | 78 | 42,86 | 13 | 25,00 |
| Entre 10 e 19 anos | 69 | 29,49 | 53 | 29,12 | 16 | 30,77 |
| Entre 20 e 29 anos | 55 | 23,50 | 40 | 21,98 | 15 | 28,85 |
| Entre 30 e 39 anos | 19 | 8,12 | 11 | 6,04 | 8 | 15,38 |

Fonte: Elaboração própria

Em relação ao sexo dos respondentes podemos verificar que 55,56% são do sexo masculino e 44,44% do sexo feminino. Na região do Minho a diferença entre pessoas do sexo masculino é baixa, sendo que em Trás-os-Montes já se verifica uma diferença mais acentuada.

Em relação à idade do respondente podemos verificar que 23,08% dos respondentes possuem entre 20 e 35 anos, 51,71% possuem entre 36 e 50 anos, 23,93% possuem entre 51 e 65 anos, e apenas 1,28% possuem uma idade superior a 65 anos. Na região do Minho a maioria dos respondentes possui entre 36 e 50 anos, 56,04%, sendo que em Trás-os-Montes a maioria dos respondentes possui entre os 51 e os 65 anos, com uma percentagem de 44,23%.

Quanto às habilitações literárias, 31,20% dos respondentes possuem até ao 12º ano, 61,11% possui licenciatura, 7,26% possuem mestrado e apenas 0,43% possuem doutoramento. A região do Minho apresenta um respondente com doutoramento, representando 0,55% dos respondentes, sendo que a maioria dos respondentes possui licenciatura, com uma percentagem de 60,99%. Em Trás-os-Montes não se verifica a existência de doutorados entre os respondentes, sendo que a habilitação mais frequente é a licenciatura, com uma percentagem de 61,54%.

Relativamente à função que o respondente exerce na empresa, 66,67% pertencem à administração/gerência, 24,79% são diretores funcionais e 8,54% ocupam outros cargos na empresa. Comparando em termos de regiões, é possível verificar que Trás-os-Montes apresenta a maior percentagem relativamente à função de administração/gerência, com uma percentagem de 69,23%, ficando o Minho com 65,38%.

Finalmente, em relação ao tempo de serviço na empresa, podemos verificar que 38,89% dos respondentes está há menos de 10 anos na empresa, 29,49% tem entre 10 a 19 anos de serviços, 23,5% entre 20 a 29 anos e 8,22% estão a trabalhar na empresa entre há 30 ou mais anos. Na região do Minho, a maioria dos respondentes apenas trabalha na empresa no máximo há 9 anos, sendo que em Trás-os-Montes a percentagem entre respondentes com tempo de serviço entre 10 e 19 anos e entre 20 a 29 anos, possuem percentagens aproximadas, com 30,77% e 28,85%, respetivamente.

3.4.2 Escalas de medição das variáveis

Todas as escalas utilizadas neste estudo foram retiradas e adaptadas da literatura existente, utilizando-se sempre uma escala de Likert de 1 a 7, variando o seu “significado” em função de cada uma das variáveis estudadas. Em relação às variáveis capacidades de marketing e *performance* empresarial, a escala de Likert adota os pressupostos de 1 = “muito pior do que os principais concorrentes” a 7 = “muito melhor do que os principais concorrentes”. Na variável inovação, a escala de Likert assume os pressupostos 1 = “nunca” a 7 = “sempre”. Em relação à variável marketing relacional, a escala de Likert assume os valores de 1 = “Discordo completamente” a 7 = “Concordo completamente”.

De forma a medir as capacidades de marketing da empresa, adaptaram-se 29 itens da escala utilizada por Vorhies e Morgan, (2005). Para medir a inovação foram utilizados 25 itens adaptados da escala utilizada por Lin, Chen e Chiu (2010). Relativamente ao marketing relacional foram

utilizados oito itens da escala de Sarmiento, Simões, e Farhangmehr (2015). Finalmente, para a medição da *performance* empresarial foram usados 5 itens da escala desenvolvida por Richard, Devinney, Yip e Johnson (2009).

3.4.3 Validação das escalas

Realizando uma análise fatorial exploratória, foi possível a verificar a validade e fiabilidade de todas as escalas de medição das variáveis latentes utilizadas, tendo sido, no entanto, necessária a eliminação de determinados itens de algumas escalas, em função do seu baixo peso fatorial, indicando uma reduzida fiabilidade na medição do construto em causa. Após esse processo de eliminação e refinação, ficámos com uma escala de 16 itens para a medição das capacidades de marketing, 15 itens para a inovação e 4 itens para a medição da *performance* empresarial. O marketing relacional apresentou-se como a única variável latente a manter a escala original e inalterada.

Os pesos fatoriais das variáveis manifestas (itens das escalas) representam o grau com que cada item explica o fator ou a variável latente à qual se referem, sendo que quanto maior for o seu valor, maior será a capacidade que o item terá para explicar a respetiva variável. Na Tabela 11 são apresentados os respetivos pesos fatoriais das variáveis, assumindo a já referida eliminação dos itens com o valor de peso fatorial baixo. Em relação às capacidades de marketing podemos verificar que as capacidades de planeamento e de implementação de marketing apresentam um peso fatorial superior, na inovação realça-se a inovação do serviço, no marketing relacional verificamos que o peso fatorial não apresenta grandes variações e, finalmente, na *performance* empresarial, o lucro líquido apresenta um peso fatorial superior aos restantes.

Tabela 11 - Estimativa dos pesos fatoriais das variáveis

| Variável | Estimativa | Erro-padrão | Estimativa standardizada |
|--|------------|-------------|--------------------------|
| Capacidades de marketing | | | |
| Conhecimento das táticas de preço dos concorrentes. | 1 | - | 0,544 |
| Gestão da comunicação e capacidade criativa. | 1,504 | 0,180 | 0,707 |
| Capacidades de relações públicas. | 1,412 | 0,167 | 0,733 |
| Capacidades de gestão da imagem de marca. | 1,578 | 0,187 | 0,735 |
| Dar formação necessária aos vendedores para serem eficazes. | 1,656 | 0,196 | 0,738 |
| Planeamento de gestão de vendas e sistemas de controlo. | 1,508 | 0,178 | 0,735 |
| Capacidades de gestão de vendas. | 1,299 | 0,160 | 0,689 |
| Promover um apoio eficaz aos vendedores. | 1,419 | 0,171 | 0,710 |
| Capacidades de planeamento de marketing. | 1,907 | 0,206 | 0,876 |
| Capacidade de segmentar e definir o mercado alvo de forma eficaz. | 1,367 | 0,165 | 0,712 |
| Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas. | 2,092 | 0,219 | 0,937 |
| Rigor nos processos de planeamento de marketing. | 2,071 | 0,212 | 0,983 |
| Gerir eficazmente programas de marketing. | 2,115 | 0,216 | 0,985 |
| Organizar eficazmente programas de marketing. | 2,139 | 0,220 | 0,971 |
| Traduzir estratégias de marketing em ações. | 2,157 | 0,223 | 0,963 |
| Executar rapidamente as estratégias de marketing. | 2,169 | 0,226 | 0,939 |
| Inovação | | | |
| Utiliza um processo avançado de controlo tecnológico em tempo real. | 1 | - | 0,754 |
| Utiliza algum equipamento/software avançado para análise da gestão da qualidade. | 0,991 | 0,062 | 0,733 |
| Utiliza algum equipamento de programação avançada. | 1,012 | 0,088 | 0,718 |
| Adota sistemas de recompensa inovadores. | 0,996 | 0,079 | 0,780 |
| Adota processos de trabalho inovadores. | 0,884 | 0,080 | 0,694 |
| Adota uma gestão inovadora tendo em conta o desenvolvimento de novos produtos. | 0,929 | 0,076 | 0,757 |
| Implementa métodos inovadores de preço. | 0,974 | 0,072 | 0,830 |
| Implementa métodos inovadores de distribuição. | 0,991 | 0,075 | 0,811 |
| Implementa métodos inovadores de promoção e comunicação. | 1,031 | 0,072 | 0,870 |
| Aumenta continuamente o potencial da procura dos mercados. | 0,924 | 0,076 | 0,755 |
| Utiliza um sistema avançado de gestão de relacionamento com os clientes. | 0,997 | 0,072 | 0,839 |
| Adota sistemas inovadores de garantia e manutenção para melhorar a satisfação com os clientes. | 1,018 | 0,070 | 0,878 |
| Adota procedimentos e métodos inovadores de compensação das reclamações para melhorar a satisfação dos clientes. | 1,034 | 0,071 | 0,878 |
| Adota métodos inovadores de serviços pré-venda ou pós-venda para melhorar a satisfação dos clientes. | 1,059 | 0,070 | 0,903 |
| Adota sistemas inovadores de gestão e acompanhamento das encomendas. | 1,065 | 0,076 | 0,853 |
| Marketing relacional | | | |
| Os fornecedores são genuinamente preocupados com o sucesso do nosso negócio. | 1 | - | 0,818 |
| Quando se trata de tomar decisões importantes, os fornecedores consideram tanto o nosso bem-estar como os deles. | 1,069 | 0,073 | 0,814 |
| Nós confiamos que os fornecedores têm os nossos interesses em consideração. | 1,091 | 0,070 | 0,843 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores é muito importante para nós. | 0,880 | 0,058 | 0,828 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores é algo pelo qual nos preocupamos. | 0,867 | 0,059 | 0,816 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores merece o nosso máximo esforço para a manter. | 0,886 | 0,060 | 0,817 |
| Globalmente, estamos muito satisfeitos com os nossos fornecedores. | 0,897 | 0,056 | 0,858 |
| Estamos muito satisfeitos com o que os nossos fornecedores fazem por nós. | 0,879 | 0,060 | 0,809 |

Estimativa dos pesos fatoriais das variáveis (continuação)

| Performance empresarial | | | |
|---|-------|-------|--------------|
| Rentabilidade do Ativo da empresa nos últimos 3 anos. | 1 | - | 0,716 |
| Crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos. | 1,373 | 0,111 | 0,852 |
| Quota de Mercado do seu principal produto/serviço nos últimos 3 anos. | 1,126 | 0,092 | 0,842 |
| Lucro Líquido da empresa nos últimos 3 anos. | 1,261 | 0,097 | 0,901 |

Fonte: Elaboração própria

Após a estimativa dos pesos fatoriais, de forma a assegurar a fiabilidade e a validade das medidas das variáveis, calculou-se o Alpha de Cronbach, apresentado na Tabela 12. Analisando a tabela, podemos verificar que estamos perante uma muito boa consistência das variáveis capacidades de marketing, inovação e marketing relacional, com o Alpha de Cronbach superior a 0,90, e uma boa consistência da variável *performance* empresarial, com o Alpha de Cronbach superior a 0,80 (Hair, Black, Babin, & Anderson, 2010; Hill & Hill, 2005).

Tabela 12 - Fiabilidade dos construtos

| | Nº de itens | Alpha (α) de Cronbach |
|---------------------------------|--------------------|--|
| Capacidades de Marketing | 16 | 0,974 |
| Inovação | 15 | 0,968 |
| Marketing relacional | 8 | 0,943 |
| Performance empresarial | 4 | 0,896 |

Fonte: Elaboração própria

3.5 Resultados

Neste ponto será realizada a apresentação dos dados descritivos e das relações estruturais resultantes do estudo do modelo concetual.

3.5.1 Estatísticas descritivas

Nas seguintes tabelas, são apresentados os resultados referentes às estatísticas descritivas (média e desvio-padrão), correspondentes a cada um dos itens de medição das variáveis latentes, por um lado, para a amostra total e, por outro lado, discriminando por cada uma das regiões estudadas. Neste âmbito, podemos verificar esses indicadores, referente às capacidades de marketing (Tabela 13), inovação (Tabela 14), marketing relacional (Tabela 15), *performance* empresarial (Tabela 16) e para a globalidade das variáveis (Tabela 17). Salienta-se a negrito os valores mínimo e máximo correspondentes a cada uma das variáveis.

Tabela 13 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável capacidades de marketing

| Itens medidos | Total | | Minho | | Trás-os-Montes | |
|---|-------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|
| | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão |
| Conhecimento das táticas de preço dos concorrentes. | 4,69 | 1,134 | 4,68 | 1,141 | 4,73 | 1,122 |
| Gestão da comunicação e capacidade criativa. | 4,74 | 1,315 | 4,73 | 1,359 | 4,81 | 1,155 |
| Capacidades de relações públicas. | 5,05 | 1,225 | 5,04 | 1,261 | 5,08 | 1,100 |
| Capacidades de gestão da imagem de marca. | 4,88 | 1,328 | 4,86 | 1,358 | 4,94 | 1,227 |
| Dar formação necessária aos vendedores para serem eficazes. | 4,60 | 1,390 | 4,55 | 1,420 | 4,77 | 1,277 |
| Planeamento de gestão de vendas e sistemas de controlo. | 4,76 | 1,269 | 4,72 | 1,293 | 4,88 | 1,182 |
| Capacidades de gestão de vendas. | 4,91 | 1,183 | 4,87 | 1,205 | 5,08 | 1,100 |
| Promover um apoio eficaz aos vendedores. | 4,81 | 1,236 | 4,80 | 1,234 | 4,87 | 1,253 |
| Capacidades de planeamento de marketing. | 4,50 | 1,343 | 4,46 | 1,397 | 4,65 | 1,136 |
| Capacidade de segmentar e definir o mercado alvo de forma eficaz. | 4,77 | 1,185 | 4,76 | 1,206 | 4,83 | 1,115 |
| Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas. | 4,35 | 1,377 | 4,29 | 1,417 | 4,58 | 1,210 |
| Rigor nos processos de planeamento de marketing. | 4,28 | 1,299 | 4,22 | 1,336 | 4,50 | 1,146 |
| Gerir eficazmente programas de marketing. | 4,26 | 1,324 | 4,19 | 1,359 | 4,48 | 1,180 |
| Organizar eficazmente programas de marketing. | 4,22 | 1,359 | 4,15 | 1,385 | 4,48 | 1,244 |
| Traduzir estratégias de marketing em ações. | 4,23 | 1,382 | 4,15 | 1,398 | 4,48 | 1,306 |
| Executar rapidamente as estratégias de marketing. | 4,24 | 1,424 | 4,20 | 1,454 | 4,38 | 1,316 |

Fonte: Elaboração própria

Considerando a amostra total e relativamente à variável capacidades de marketing, é possível verificar que as empresas dão grande importância às capacidades de comunicação do marketing, neste caso, às capacidades de relações públicas, sendo que estas apresentam a maior média verificada (5,05) e à gestão da imagem de marca, com a segunda maior média (4,88). As empresas mostram também uma apreciável preocupação ao nível das suas capacidades de venda, através da capacidade de gestão de vendas e promovendo um apoio eficaz aos vendedores, apresentando médias de 4,91 e 4,81, respetivamente.

Em relação à região do Minho, as empresas atribuem também grande importância às capacidades de comunicação de marketing, relativamente às capacidades de relações públicas e à gestão da imagem de marca, possuindo médias de 5,04 e 4,86, respetivamente. Preocupam-se também com as capacidades de venda, nomeadamente em termos da capacidade de gestão de vendas e a promoção de um apoio eficaz aos vendedores, com uma média de 4,87 e 4,80, respetivamente.

Relativamente a Trás-os-Montes as empresas apresentam uma média superior relativamente às capacidades de relações públicas do que na região do Minho, com uma média de 5,08, e na gestão da imagem de marca com uma média de 4,94. Em relação às capacidades de venda na região de Trás-os-Montes as empresas possuem uma média, em termos da capacidade de gestão de vendas superior à média total e à média da região do Minho, de 5,08, dando também importância ao

planeamento de gestão de vendas e sistemas de controlo, com uma média de 4,88. Em relação aos itens com as médias mais baixas verificou-se que, em ambas as regiões, estes se referem às capacidades de organização e implementação de estratégias de marketing por parte das empresas.

Tabela 14 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável inovação

| Itens medidos | Total | | Minho | | Trás-os-Montes | |
|--|-------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|
| | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão |
| Utiliza um processo avançado de controlo tecnológico em tempo real. | 3,47 | 1,885 | 3,52 | 1,935 | 3,27 | 1,705 |
| Utiliza algum equipamento/software avançado para análise da gestão da qualidade. | 3,47 | 1,933 | 3,57 | 1,984 | 3,10 | 1,706 |
| Utiliza algum equipamento de programação avançada. | 3,48 | 2,011 | 3,49 | 2,027 | 3,44 | 1,974 |
| Adota sistemas de recompensa inovadores. | 3,09 | 1,825 | 3,12 | 1,853 | 3,00 | 1,738 |
| Adota processos de trabalho inovadores. | 3,79 | 1,810 | 3,77 | 1,844 | 3,83 | 1,700 |
| Adota uma gestão inovadora tendo em conta o desenvolvimento de novos produtos. | 3,88 | 1,745 | 3,85 | 1,773 | 3,96 | 1,656 |
| Implementa métodos inovadores de preço. | 3,95 | 1,675 | 3,90 | 1,686 | 4,12 | 1,641 |
| Implementa métodos inovadores de distribuição. | 3,66 | 1,742 | 3,60 | 1,749 | 3,87 | 1,715 |
| Implementa métodos inovadores de promoção e comunicação. | 3,80 | 1,695 | 3,71 | 1,720 | 4,12 | 1,580 |
| Aumenta continuamente o potencial da procura dos mercados. | 4,25 | 1,743 | 4,14 | 1,774 | 4,63 | 1,585 |
| Utiliza um sistema avançado de gestão de relacionamento com os clientes. | 4,09 | 1,696 | 4,04 | 1,725 | 4,25 | 1,595 |
| Adota sistemas inovadores de garantia e manutenção para melhorar a satisfação com os clientes. | 4,27 | 1,658 | 4,18 | 1,697 | 4,60 | 1,485 |
| Adota procedimentos e métodos inovadores de compensação das reclamações para melhorar a satisfação dos clientes. | 4,27 | 1,683 | 4,16 | 1,735 | 4,63 | 1,442 |
| Adota métodos inovadores de serviços pré-venda ou após-venda para melhorar a satisfação dos clientes. | 4,23 | 1,679 | 4,13 | 1,725 | 4,56 | 1,474 |
| Adota sistemas inovadores de gestão e acompanhamento das encomendas. | 4,12 | 1,783 | 4,10 | 1,834 | 4,17 | 1,605 |

Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável inovação as empresas apresentam uma maior preocupação com a satisfação do cliente, sendo que em ambas as regiões se apresentam as maiores médias relativamente à inovação do serviço das suas empresas, no entanto verificando-se que a média de Trás-os-Montes é superior à média do Minho. As empresas apresentam também uma grande preocupação com a inovação do marketing, através do aumento continuo do potencial da procura dos mercados, em Trás-os-Montes possui uma média de 4,63 e o Minho possui uma média de 4,14. Foi também possível identificar que as empresas apresentam um baixo interesse na inovação administrativa, principalmente no que se refere à adoção de sistemas de recompensa inovadores, possuindo uma média de 3,09 no geral, no Minho uma média de 3,12 e em Trás-os-Montes uma média de 3,00. Por outro lado, verificou-se que as empresas das regiões do Minho e de Trás-os-Montes apresentam médias bastante baixas relativamente à inovação em termos de controlo tecnológicos, gestão da

qualidade do produto, equipamentos de programação avançada e sistemas de recompensa, estes com a média mais baixa.

Tabela 15 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável marketing relacional

| Itens medidos | Total | | Minho | | Trás-os-Montes | |
|--|-------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|
| | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão |
| Os fornecedores são genuinamente preocupados com o sucesso do nosso negócio. | 4,87 | 1,346 | 4,87 | 1,331 | 4,88 | 1,409 |
| Quando se trata de tomar decisões importantes, os fornecedores consideram tanto o nosso bem-estar como os deles. | 4,58 | 1,446 | 4,55 | 1,424 | 4,67 | 1,530 |
| Nós confiamos que os fornecedores têm os nossos interesses em consideração. | 4,89 | 1,424 | 4,89 | 1,406 | 4,90 | 1,498 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores é muito importante para nós. | 5,87 | 1,169 | 5,87 | 1,166 | 5,87 | 1,189 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores é algo pelo qual nos preocupamos. | 5,85 | 1,169 | 5,84 | 1,148 | 5,87 | 1,253 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores merece o nosso máximo esforço para a manter. | 5,79 | 1,194 | 5,79 | 1,186 | 5,83 | 1,232 |
| Globalmente, estamos muito satisfeitos com os nossos fornecedores. | 5,64 | 1,150 | 5,65 | 1,145 | 5,60 | 1,176 |
| Estamos muito satisfeitos com o que os nossos fornecedores fazem por nós. | 5,41 | 1,195 | 5,39 | 1,220 | 5,50 | 1,111 |

Fonte: Elaboração própria

Referente à variável marketing relacional as empresas possuem, na generalidade, uma maior média relativamente às dimensões referentes ao compromisso e à satisfação, ambos com uma média superior a 5. Comparando as duas regiões é possível verificar que Trás-os-Montes apresenta uma preocupação ligeiramente superior à região do Minho no que se refere à confiança, ao compromisso e à satisfação das empresas. No entanto, apesar dos itens referentes à confiança apresentam médias significativas, estas revelam-se como os itens mais fracos na medição do marketing relacional.

Tabela 16 - Estimativa da média e desvio-padrão da variável *performance* empresarial

| Itens medidos | Total | | Minho | | Trás-os-Montes | |
|---|-------------|---------------|-------------|---------------|----------------|---------------|
| | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão |
| Rentabilidade do Ativo da empresa nos últimos 3 anos. | 4,89 | 1,176 | 4,87 | 1,152 | 4,96 | 1,267 |
| Crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos. | 5,01 | 1,363 | 4,97 | 1,360 | 5,15 | 1,377 |
| Quota de Mercado do seu principal produto/serviço nos últimos 3 anos. | 4,88 | 1,131 | 4,82 | 1,133 | 5,10 | 1,107 |
| Lucro Líquido da empresa nos últimos 3 anos. | 4,81 | 1,186 | 4,80 | 1,179 | 4,87 | 1,221 |

Fonte: Elaboração própria

Relativamente à *performance* empresarial, podemos verificar que as empresas da nossa amostra afirmam possuir um crescimento das vendas superior aos seus concorrentes, sendo que em Trás-os-Montes a média é superior ao Minho, com médias de 5,15 e 4,97, respetivamente. Na região de Trás-os-Montes é possível verificar que a média da quota de mercado do principal produto nos últimos 3 anos (5,10) é bastante significativa. Nos restantes itens é possível verificar que ambas as regiões possuem uma *performance* empresarial satisfatória comparativamente à sua concorrência,

sendo que a média de Trás-os-Montes é sempre superior à média do Minho. Por sua vez, é possível verificar, que apesar de possuir uma média superior a 3,5, o lucro líquido da empresa nos últimos três anos, se apresenta como o item mais fraco, em ambas as regiões.

Tabela 17 – Estimativa da média e desvio-padrão global das variáveis

| Variáveis | Total | | Minho | | Trás-os-Montes | |
|--------------------------|-------|---------------|-------|---------------|----------------|---------------|
| | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão | Média | Desvio-padrão |
| Capacidades de marketing | 4,58 | 1,327 | 4,54 | 1,358 | 4,72 | 1,202 |
| Inovação | 3,89 | 1,805 | 3,85 | 1,828 | 4,00 | 1,716 |
| Marketing relacional | 5,36 | 1,352 | 5,35 | 1,345 | 5,39 | 1,377 |
| Performance empresarial | 4,90 | 1,217 | 4,86 | 1,209 | 5,02 | 1,243 |

Fonte: Elaboração própria

Por último, considerando a globalidade das variáveis (Tabela 17) verificou-se que as empresas da região de Trás-os-Montes atribuem uma maior importância às capacidades de marketing, inovação, marketing relacional e *performance* empresarial comparativamente às empresas da região do Minho, consubstanciada pela verificação de valores médios superiores em qualquer das variáveis.

3.5.2 Relações estruturais

De forma a testar as hipóteses formuladas no modelo concetual de investigação atrás descrito (Figura 31), foi estimado um modelo de equações estruturais, utilizando o método da máxima verosimilhança. Para tal, foram utilizadas as quatro variáveis latentes já amplamente referidas, como sejam as capacidades de marketing, o marketing relacional, a inovação e a *performance* empresarial, utilizando também uma análise confirmatória do modelo de forma a estimar a validade dos construtos. Procurou-se testar o efeito mediador da inovação nível da relação entre as capacidades de marketing e a *performance* empresarial e da relação entre o marketing relacional e a *performance* empresarial. Foram também testadas estas relações de forma direta. A estimação do modelo foi efetuada com recurso ao software IBM AMOS v. 26.0. da qual se apresenta de seguida o respetivo *output* (Figura 32).

O modelo possui um bom ajustamento à estrutura de variância e covariância dos itens analisados ($X^2=3.819,4$, $X^2/df=4,5$, *Comparative Fit Index* (CFI)=0,8, *Tucker-Lewis Index* (TLI)=0,8, RMSEA=0,1).

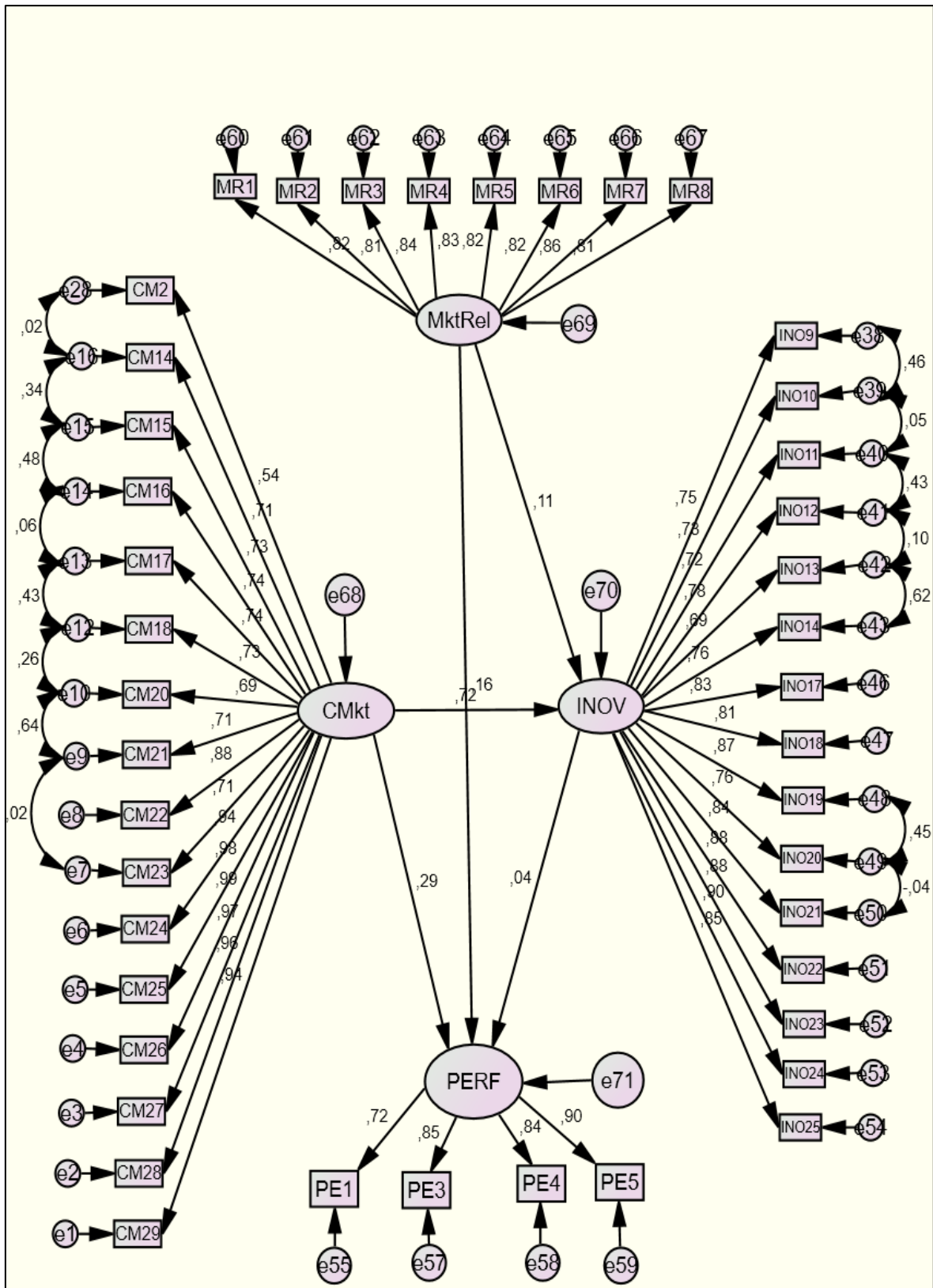


Figura 32 – Output da estimação do modelo estrutural
 Fonte: Elaboração própria

Na Tabela 18 são apresentados os coeficientes estimados do modelo de equações estruturais.

Tabela 18 - Estimativas dos coeficientes do modelo estrutural

| | Inovação | Performance |
|---------------------------------|--------------------------|-------------------------|
| Capacidades de marketing | 0,72*** (1,627;0,217) | 0,29** (0,387;0,138) |
| Marketing relacional | 0,11* (0,134;0,062) | 0,16* (0,123;0,052) |
| Inovação | - | 0,04 (0,024;0,058) |

Nota: *** $p < 0,001$, ** $p < 0,01$, * $p < 0,05$. Entre parênteses (coeficiente da solução não standardizada; erro padrão).

Fonte: Elaboração própria

Em relação à variável capacidades de marketing, podemos verificar que exerce uma influência positiva, tanto na inovação como na *performance* empresarial, sendo que por cada ponto percentual que as capacidades de marketing variarem, a inovação variará positivamente 0,72 pontos percentuais e a *performance* empresarial variará positivamente 0,29 pontos percentuais. Em relação à variável marketing relacional, verifica-se que, por cada ponto percentual que este variar, a inovação varia positivamente 0,11 pontos percentuais e a *performance* empresarial varia positivamente 0,16 pontos percentuais. Verifica-se assim que o marketing relacional possui uma influência superior na *performance* empresarial àquela que exerce na inovação. Relativamente à variável inovação, não foi possível verificar qualquer influencia estatisticamente significativa na *performance* empresarial.

De acordo com os coeficientes estimados do modelo estrutural, é possível descrever os resultados obtidos para cada uma das relações testadas:

- H1 relaciona a forma como as capacidades de marketing influenciam a inovação, apresentando uma influência positiva ($\beta=0,72$; $p < 0,001$), pelo que não se rejeita H1.
- H2 relaciona o modo como o marketing relacional influencia a inovação, sendo que esta apresenta uma influência positiva ($\beta=0,114$; $p < 0,05$), pelo que não se rejeita H2.
- H3 relaciona a forma como a inovação influencia a *performance* empresarial, sendo que esta apresenta uma influência negativa ($\beta=0,04$; $p > 0,05$), pelo que se rejeita H3.
- H4 relaciona a forma como as capacidades de marketing influenciam a *performance* empresarial, sendo que esta apresenta uma influência positiva ($\beta=0,29$; $p < 0,01$), pelo que não se rejeita H4.
- H5 relaciona o modo como o marketing relacional influencia a *performance* empresarial, apresentando uma influência positiva ($\beta=0,16$; $p < 0,05$), sendo que não se rejeita H5.

Em relação aos resultados das hipóteses testadas, estas são apresentadas sumariamente na Tabela 19.

Tabela 19 - Resultados das hipóteses testadas

| Hipótese | Relação estudada | Resultado |
|----------|---|----------------|
| H1 | Capacidades de Marketing → Inovação | Confirmada |
| H2 | Marketing relacional → Inovação | Confirmada |
| H3 | Inovação → <i>Performance</i> empresarial | Não confirmada |
| H4 | Capacidades de Marketing → <i>Performance</i> empresarial | Confirmada |
| H5 | Marketing relacional → <i>Performance</i> empresarial | Confirmada |

Fonte: Elaboração própria

3.6 Conclusões, limitações e sugestões de investigação futura

Este estudo teve como objetivo principal analisar a influência que as capacidades de marketing, marketing relacional exercem na inovação e de que forma as capacidades de marketing, marketing relacional e a inovação exercem influência na *performance* empresarial, num contexto B2B, nas regiões do Minho e Trás-os-Montes. Apesar de já existirem várias publicações e estudos relativamente a estas temáticas, este estudo apresenta-se como um estudo inovador, sendo que é a primeira vez que estas variáveis são estudadas em conjunto num só modelo, constituindo-se também como pioneiro em termos de aplicação ao contexto B2B português.

Em relação à importância que as empresas atribuem às suas capacidades de marketing, foi possível verificar que as empresas da região de Trás-os-Montes dão maior importância às capacidades das relações públicas, à gestão da imagem de marca, à capacidade de gestão de vendas, à promoção de um apoio eficaz aos vendedores e ao planeamento de gestão de vendas e sistemas de controlo, comparativamente às empresas da região do Minho. Quanto à inovação, as empresas da região de Trás-os-Montes apresentam também uma preocupação superior às empresas da região do Minho, em relação à inovação do serviço e à inovação de marketing. Relativamente ao marketing relacional, podemos identificar que a diferença entre a preocupação das empresas quanto ao compromisso não apresenta grande diferença, sendo que a região de Trás-os-Montes é superior à região do Minho, por sua vez, no que refere à satisfação as empresas do Minho apresenta uma maior preocupação com a sua satisfação para com os seus fornecedores, sendo que Trás-os-Montes apresenta maior importância relativamente à satisfação com os serviços que os fornecedores fornecem. A região de Trás-os-Montes apresenta também uma *performance* empresarial melhor relativamente às empresas da região do Minho. No geral, é possível verificar que as empresas da região de Trás-os-Montes apresentam maior preocupação com as suas capacidades de marketing, marketing relacional e inovação do que as empresas da região do Minho. Sendo que a região de Trás-os-Montes apresenta um número de empresas bastante inferior às empresas do Minho, apresentando-se como uma das limitações encontradas ao longo deste estudo.

Relativamente às capacidades de marketing podemos verificar que estas possuem uma influência positiva, tanto na inovação como na *performance* empresarial, sendo que a influência na inovação é superior à influência na *performance* empresarial. Em relação ao marketing relacional este possui influência, tanto na inovação como na *performance* empresarial, sendo que a influência exercida na *performance* empresarial é superior à influência na inovação. Por outro lado, identificou-se que a inovação não possui uma influência positiva em relação à *performance* empresarial.

Após a análise dos resultados verificou-se que as empresas apresentam um baixo interesse relativamente à variável inovação, sendo que estes resultados podem ser resultantes do estudo estar inserido em ambiente B2B, o qual consubstancia um conjunto de relacionamentos em fase de maturidade, pouco suscetíveis a grandes mudanças estruturais. Na amostra total, verifica-se que apenas cinco dos dez itens medidos apresentam uma média superior a quatro, numa escala de 1 a 7, apesar que estas ainda possuem médias razoavelmente baixas, sendo que as restantes médias se encontram próximas do ponto médio de 3,5. Em relação às empresas localizadas na região do Minho e de Trás-os-Montes, verifica-se que estas possuem médias muito fracas, sendo que elas variam entre as regiões. Dito isto, é aconselhável a que as empresas de ambas as regiões procurem aumentar o seu potencial no que se refere à inovação da sua empresa. Sendo aconselhável que as empresas industriais do Minho e de Trás-os-Montes invistam no desenvolvimento da inovação ao nível do produto e da administração. Em termos de inovação do produto, sugere-se uma melhoria ao nível do desenvolvimento, mais especificamente, de processos avançados de controlo tecnológico em tempo real, utilizar algum tipo de equipamento ou *software* avançado aplicado à gestão da qualidade e equipamentos de programação avançada. Por outro lado, aconselha-se também aos gestores, o desenvolvimento da adoção de sistemas de recompensa e processos inovadores, que possam potenciar os níveis de motivação.

Este estudo apresenta, naturalmente, algumas limitações. Por um lado, salienta-se o facto do estudo não ser longitudinal, ou seja, incluir a recolha de dados num único momento temporal, não permitindo avaliar evoluções em termos de perceção dos respondentes. Por outro lado, evidencia-se o facto de estar suportado em dados recolhidos através de uma amostra de conveniência, a qual, embora fossem tidos em consideração cuidados com a representatividade da amostra, possa ser alguma fonte de enviesamentos.

Como sugestões de investigação futura, propõe-se a aplicação deste modelo a outros setores de atividade ou analisar comparativamente o mesmo em função da dimensão das empresas, a qual se pode configurar como uma característica que poderá influenciar o nível de importância atribuída às diferentes variáveis do modelo. Por outro lado, também se propõe a replicação deste estudo a outras regiões do país ou mesmo em contexto internacional, considerando possíveis e diferentes efeitos da envolvente contextual. Sugere-se ainda a identificação na literatura de outras variáveis que possam exercer um efeito mediados das relações testadas, de forma a substituir o papel exercido pela inovação no modelo concetual.

4. Conclusões, limitações e sugestões de investigação futura

Esta dissertação teve como objetivos principais, por um lado, identificar possíveis relacionamentos entre as capacidades de marketing, marketing relacional e inovação, de forma a que estes possam exercer algum tipo de influência sobre a *performance* empresarial, através da realização de uma análise bibliométrica aplicada a todos estes conceitos e, por outro lado, averiguar e confirmar um conjunto de determinantes da *performance* empresarial associados ao marketing, através da perceção dos gestores de empresas industriais portuguesas através da realização de um estudo empírico. Em função destes objetivos e do problema de investigação em causa, bem como das inerentes questões de investigação definidas no início da dissertação, apresentam-se, numa perspetiva, as respostas a cada uma das questões, obtidas através do trabalho desenvolvido.

1. Quais as tendências e especificidades de evolução da produção científica indexada associada a cada uma das palavras-chave desta investigação (marketing B2B, capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e performance empresarial)?

Os resultados da análise bibliométrica efetuada mostraram que a produção científica ligada às palavras-chave estudadas se concentram nas áreas de negócios, da gestão e da economia dos

negócios. Considerando as datas de publicação dos artigos, verificou-se que em 2015, todas as palavras-chave evidenciaram um pico de crescimento no número de publicações anual, sendo que o marketing B2B teve 8 publicações, as capacidades de marketing 22 artigos, o marketing relacional atingiu 35 publicações e a inovação um total de 30 artigos. Quanto aos autores mais relevantes na produção científica das diferentes temáticas, verificou-se que autores como Arun Sharma, Aron O’Cass e Neil Morgan não se restringem a uma das palavra-chave. Por um lado, Arun Sharma encontra-se como um dos autores com o maior número de artigos publicados em relação ao marketing B2B, estando também presente como um dos autores mais citados relativamente à inovação. Aron O’Cass está presente como um dos autores com o maior número de artigos publicados tanto nas capacidades de marketing, como na inovação. Por sua vez, Neil Morgan está presente nas capacidades de marketing e na *performance* empresarial, como um dos autores com o maior número de artigos publicados e está também presente como um dos autores mais citados em relação ao marketing relacional. Relativamente às palavras-chave verificou-se que a “*performance*” se encontra ligada à produção científica do marketing B2B, do marketing relacional e da inovação. Por outro lado, a “inovação” encontra-se também presente, quer em vários artigos de marketing relacional, quer com a *performance* empresarial. As “capacidades de marketing” encontram-se presentes em artigos da inovação e da *performance* empresarial. por último, verificou-se que o “marketing relacional” se encontra presente em artigos relacionados com a *performance* empresarial. Desta forma, poder-se-á concluir, por um lado, pelo crescente interesse de produzir cientificamente nestas temáticas consubstanciado nos dados evolutivos do número de artigos publicados nas duas últimas décadas e, por outro lado, pela evidente interdisciplinaridade das mesmas, em contexto científico e empresarial.

2. Qual o nível de percepção dos gestores das empresas industriais portuguesas (Minho e Trás-os-Montes) relativamente às suas capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e performance empresarial?

Os resultados permitiram averiguar que, maioritariamente, as empresas localizadas na região de Trás-os-Montes atribuem uma importância superior relativamente às suas capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e performance empresarial, do que as empresas localizadas na região do Minho.

Em relação às capacidades de marketing, os gestores das empresas de Trás-os-Montes atribuem uma maior importância às capacidades de comunicação de marketing, isto é, as capacidades de relações públicas e a gestão da imagem de marca, e às capacidades de vendas, sendo elas a capacidade de gestão de vendas, a promoção de um apoio eficaz aos vendedores e o planeamento de gestão de vendas e sistemas de controlo.

Quanto à inovação, estes gestores apresentam também uma maior preocupação em relação à inovação do serviço, relacionada com a satisfação dos clientes e a inovação de marketing.

Relativamente ao marketing relacional, os gestores de Trás-os-Montes revelaram uma preocupação com a satisfação para com os serviços dos seus fornecedores, apresentando também uma *performance* empresarial, superior à da região do Minho. Comparando as médias das regiões do

Minho e de Trás-os-Montes, foi possível verificar que as empresas localizadas na região de Trás-os-Montes, apresentam uma maior preocupação com as suas capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e *performance* empresarial.

3. Que tipo de influência exercem as capacidades de marketing, o marketing relacional e a inovação, de forma direta ou indireta, na performance de empresas portuguesas, em contexto B2B (Minho e Trás-os-Montes)?

Em termos de influência exercida na *performance* empresarial, verificou-se que a mesma é positiva e de forma direta por parte das capacidades de marketing e do marketing relacional, exercendo estes também um impacto positivo e direto na inovação. Salienta-se também que a influência exercida pelas capacidades de marketing na inovação é estatisticamente superior à influência exercida na *performance* empresarial. Por outro lado, a influência exercida pelo marketing relacional é maior na *performance* empresarial do que na inovação. Sendo que a influência exercida pelas capacidades de marketing, é superior à influência exercida pelo marketing relacional. Por último, verificou-se que a inovação não exerce uma influência positiva na *performance* empresarial, não se constituindo como variável mediadora nas relações entre as restantes variáveis e a *performance* empresarial.

Ao longo da realização da dissertação, foi possível identificar algumas limitações, como sejam, por exemplo, o facto de a análise bibliométrica ter sido baseada na pesquisa avançada de apenas uma base de dados, WoS, utilizando apenas artigos na língua inglesa, dado tratar-se de uma base de dados que dispõe de um conjunto de dados altamente validados e respeitados pela comunidade científica, relativamente à respetiva indexação. Outra limitação reside no facto do estudo empírico não ter carácter longitudinal, ou seja, o processo de recolha de dados ser limitado a um único momento, não permitindo avaliar a evolução em termos da perceção dos respondentes. Finalmente, evidencia-se o reduzido tamanho da amostra, muito influenciado pelo facto da região de Trás-os-Montes apresentar um número bastante reduzido de empresas industriais, comparativamente com a região do Minho.

Como linhas de investigação futura, e relativamente à análise bibliométrica, sugere-se o alargamento desta análise utilizando outra ou outras base de dados, como por exemplo a *Scopus*, realizando a mesma análise de uma forma individual para cada uma das bases de dados, ou uma análise conjunta ou uma análise comparativa entre as duas bases de dados. Em relação ao estudo empírico, sugere-se a aplicação do modelo concetual a outros setores de atividade e /ou analisar comparativamente o mesmo modelo de acordo com a dimensão das empresas, sendo que a dimensão da empresa pode influenciar o nível de importância atribuído a cada uma das variáveis em estudo.

Referências Bibliográficas

- Albaladejom, M., & Romijn, H. (2000). Determinants of innovation capability in small UK firms: an empirical analysis. *Eindhoven: Eindhoven Centre for Innovation Studies*, 200013, 1-30.
- Azizi, S., Movahed, S. A., Khah, M. (2009). The effect of marketing strategy and marketing capability on business performance. Case study: Iran's medical equipment sector. *Journal of Medical Marketing*, 9(4), 309-317.
- Baker, W. E., & Sinkula, J. M. (2005). Market orientation and organizational performance: a new product paradox?. *The Journal Product Innovation Management*, 22,483-502.
- Barasa, L., & Medase, K. (2019). Absorptive capacity, marketing capabilities, and innovation commercialization in Nigeria. *European Journal of Innovation Management*, 22(5), 790-820.
- Battor, M., & Battor, M. (2010). The impact of customer relationship management capability on innovation and performance advantages: testing a mediated model. *Journal of Marketing Management*, 26(9-10), 842-857.
- Berry, L. L. (2002). Relationship marketing of services perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Brown, B. P., Mohan, M. & Boyd, D. (2017). Top management attention to trade shows and firm performance: a relationship marketing perspective. *Journal of Business Research*, 81, 40-50.
- Chang, J. (2017). The effects of buyer-supplier's collaboration on knowledge and product innovation. *Industrial Marketing Management*, 65, 129-143.
- Cortez, M. R., & Johnston, W. J. (2018). Needed B2B marketing capabilities: insights from the USA and emerging Latin America. *International Business Review*, 27, 594-609.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37-52.
- Day, G. (2011). Closing the marketing gap. *Journal of Marketing*, 75, 183-195.
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in high-technology markets: is marketing capability critical?. *Marketing Science*, 18(4), 547-568.
- Evangelista, R., & Vezzani, A. (2010). The economic impact of technological and organizational innovations. A firm-level analysis. *Research Policy*, 39(10), 1253-1263.
- Fill, C., & Fill, K. E. (2005). *Business to business marketing: relationships, systems and communications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Findik, D., & Beyhan, B. (2017). A perceptual measure of innovation performance: firm-level evidence from Turkey. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(06), 1-19.
- Grönroos, C. (1991). The marketing strategy continuum: towards a marketing concept for the 1990's. *Management Decision*, 29(1), 7-13.

- Gupta, A. K., Raj, S. P., & Wilemon, D. (1986). A model for studying R&D. Marketing interface in the product innovation process. *Journal of Marketing*, 50(2), 7-17.
- Hadjikhani, A., & La Placa, P. (2013). Development of B2B marketing theory. *Industrial Marketing Management*, 42(3), 294-305.
- Hagedoorn, J., & Cloudt, M. (2003). Measuring innovative performance: is there an advantage in using multiple indicators?. *Research Policy*, 32(8), 1365-1379.
- Hair Jr, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis*. London: Pearson Education Limited.
- Hakansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: an interaction approach*. New York: John Wiley & Sons.
- Hakansson, H., & Snehota, I. (1995). *Developing relationships in business network*. London: Routledge.
- Hill, M. M., & Hill, A. (2005). *Investigação por questionário*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Hooley, G. J., Greenley, G. E., Cadogan, J. W., & Fahy, J. (2005). The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, 58(1), 18-27.
- Jeng, D. J., & Pak, A. (2016). The variables effects of dynamic capability by firm size: the interaction of innovation and marketing capabilities in competitive industries. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 12, 115-130.
- Jones, T., Ranaweera, C., Murray, J., & Bansal, H. (2018). A prototyping analysis of relationships marketing constructs: what constructs to use when. *Journal of Marketing Management*, 34(9-10), 865-901.
- Kozinets, R. V., Hemetsberger, A., & Schau, H. J. (2008). The wisdom of consumer crowds: collective innovation in the age of networked marketing. *Journal of Macromarketing*, 28(4), 339-354.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, 72, 1-11.
- Lamberti, L., & Noci, G. (2010). Marketing strategy and marketing performance measurement system: exploring the relationship. *European Management Journal*, 28, 139-152.
- Lee, R., Lee, J. H., & Garrett, T. C. (2017). Synergy effects of innovation on firm performance. *Journal of Business Research*, 99, 507-515.
- Lin, R. J., Chen, R. H., & Chiu, K. K. S. (2010). Customer relationship management and innovation capability: an empirical study. *Industrial Management and Data Systems*, 110(1), 111-133.
- Luengo, M. J., & Obeso, M. (2013). The triple hélix effect on innovation performance. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(4), 388-399.
- McKee, D. O., Varadarajan, P. R., & Pride, W. M. (1989). Strategic adaptability and firm performance: a market-contingent perspective. *Journal of Marketing*, 53(3), 21-35.

- Merrilees, B., Rundle-Thiele, S., & Lye, A. (2011). Marketing capabilities: antecedents and implications for B2B SME performance. *Industrial Marketing Management*, 40, 368-375.
- Milfont, T. L., & Page, E. (2013). A bibliometric review of the first thirty years of the Journal of Environmental Psychology. *Psychology*, 4(2), 195-216.
- Moorman, C., & Day, G. (2016). Organizing for marketing excellence. *Journal of Marketing*, 80, 6-35.
- Morgan, N. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 102-119.
- Morgan, N. A., Feng, H., & Whitler, K. A. (2016). Marketing capabilities in international marketing. *Journal of International Marketing*, 26, 61-95.
- Morgan, N., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30, 909-920.
- Morgan, N., Zou, S., Vorhies, D. W., & Katsikeas, C. S. (2003). Experimental and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: a cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Mu, J. (2015). Marketing capability, organizational adaptation and new product development performance. *Industrial Marketing Management*, 49, 151-166.
- Mu, J., & Di Benedetto, A. (2012). Networking capability and new product development. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 59(1), 4-19.
- Mu, J., Thomas, E., Peng, G., & Di Benedetto, A. (2017). Strategic orientation and new product development performance: the role of networking capability and network ability. *Industrial Marketing Management*, 64, 187-201.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors influencing the effectiveness of relationship marketing: a meta-analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136-153.
- Panigrahy, N. P., & Pradhan, R. K. (2015). Creativity and innovation: exploring the role of HR practices at workplace. *Presentation of Paper at National Conference organized by Ravenshaw B-School*, 1, 1-17.
- Pun, K. F., & White, A. S. (2005). A performance measurement paradigm for integrating strategy formulation: a review of systems and frameworks. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 49-71.
- Qiu, H., & Chen, Y. F. (2009). Bibliometric analysis of biological invasions research during the period of 1991 to 2007. *Scientometrics*, 81(3), 601-610.

- Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: towards methodological best practice. *Journal of Management*, 35(3), 718-804.
- Sarmento, M., Simões, C., & Farhangmehr, M. (2015). Applying a relationship marketing perspective to B2B trade fairs: the role of socialization episodes. *Industrial Marketing Management*, 44, 131–141.
- Sharma, A., Iyer, G. R., Mehrotra, A., & Krishnan, R. (2010). Sustainability and business-to-business marketing: a framework and implications. *Industrial Marketing Management*, 39, 330–341.
- Shazi, R., Gillespie, N., & Steen, J. (2015). Trust as a predictor of innovation network ties in project teams. *International Journal of Project Management*, 33, 81–91.
- Sivadas, E., & Dwyer, F. R. (2000). An examination of organizational factors influencing new product success in internal and alliance-based processes. *Journal of Marketing*, 64, 31–49.
- Soosay, C. A., Hyland, P. W., & Ferrer, M. (2008). Supply chain collaboration: capabilities for continuous innovation. *Supply Chain Management*, 13(2), 160–169.
- Tadajewski, M. (2008). Relationship marketing at Wanamaker's in the nineteenth and early twentieth centuries. *Journal of Macromarketing*, 28(2), 169–182.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Thorpe, R., & Beasley, T. (2004). The characteristics of performance management research: Implications and challenges. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53, 334 - 344.
- Tsai, C. I., & Hsee, C. K. (2008). A Behavioral account of compensation awarding decisions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 22, 138–152.
- Van der Valk, W., Sumo, R., Dul, J., & Schroeder, R. G. (2016). When are contracts and trust necessary for innovation in buyer-supplier relationships? A Necessary Condition Analysis. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 22, 266–277.
- Van Eck, N. J., & Waltman, L. (2019). *VOSviewer Manual*. Leiden: Univeriteit Leiden.
- Vorhies, D. W. (1998). An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. *Journal of Strategic Marketing*, 6(1), 3–23.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The capabilities and performance advantages of market-driven firms: an empirical investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145–173.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable. *Journal of Marketing*, 69, 80–94.
- Vorhies, D. W., Morgan, R. E., & Autry, C. W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30, 1310–1334.

Watkins, A., & Hill, R. P. (2009). A simulation of business-to-business decision making in a relationship marketing context. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 994–1005.

Weerawardena, J. (2003). The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of Strategic Marketing*, 11(1), 15–35.

Yen, D. A., & Barnes, B. R. (2011). Analyzing stage and duration of Anglo-Chinese business-to-business relationships. *Industrial Marketing Management*, 40, 346–357.

Yeşil, S., Koska, A., & Büyükbeşe, T. (2013). Knowledge sharing process, innovation capability and innovation performance: an empirical study. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 75, 217–225.

Yusof, Y., Roddin, R., & Awang, H. (2015). What students need, and what teacher did: the impact of teacher's teaching approaches to the development of students' generic competences. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 204, 36–44.

Zhang, J. Z., Watson, G. F., Palmatier, R. W., & Dant, R. P. (2016). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 80(5), 53-75.

Referências Webgráficas

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main (acedido em julho de 2019)

<https://www.pordata.pt/> (acedido em julho de 2019)

<https://www.racius.com/> (acedido em julho de 2019)

<https://apps.webofknowledge.com/> (acedido em outubro de 2019)

Apêndice A – Questionário aplicado às empresas

Instruções:

No seguinte questionário serão abordadas um conjunto de questões que se relacionam com a sua percepção sobre aspetos ligados às capacidades de marketing, marketing relacional, inovação e *performance* da sua empresa. Pedimos encarecidamente que responda a todos os itens de forma sincera e cuidadosa. **O principal objetivo é que dê a sua opinião pessoal (nível de concordância e nível de satisfação)** em relação aos campos de estudo abaixo apresentados, utilizando as respetivas escalas. Ressalva-se que as respostas obtidas através deste questionário são **totalmente confidenciais**, e os dados obtidos serão analisados, sem que haja qualquer tipo de identificação ou referência dos participantes.

GRUPO 1

Classifique as seguintes afirmações relativas à estratégia de marketing, comparando a sua empresa com os principais concorrentes, numa escala de 1 a 7 (em que 1 = muito pior do que os principais concorrentes; 2 = pior do que os principais concorrentes; 3 = um pouco pior do que os principais concorrentes; 4 = idêntico aos principais concorrentes; 5 = um pouco melhor do que os principais concorrentes; 6 = melhor do que os principais concorrentes; 7 = muito melhor do que os principais concorrentes):

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| Uso de estratégias e sistemas de preços para responder rapidamente às mudanças do mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Conhecimento das táticas de preço dos concorrentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Eficácia da estratégia ao nível do preço dos produtos/serviços. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Atenção aos preços dos concorrentes e às respetivas mudanças. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacidade de desenvolver novos produtos/serviços. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Desenvolver novos produtos/serviços para justificar os investimentos em Investigação e Desenvolvimento. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Lançamento de novos produtos/serviços com sucesso. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Assegurar que o desenvolvimento de novos produtos/serviços dá resposta às necessidades dos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Força da relação com os distribuidores e /ou agentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Atração e retenção dos melhores distribuidores e/ou agentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Criação de valor para os nossos distribuidores e/ou agentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Fornecer altos níveis de serviços de apoio aos distribuidores e /ou agentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Desenvolver e implementar programas de promoção. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Gestão da comunicação e capacidade criativa. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacidades de relações públicas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacidades de gestão da imagem da marca. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Dar a formação necessária aos vendedores para serem eficazes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Planeamento de gestão de vendas e sistemas de controlo. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacidades de venda dos vendedores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacidades de gestão das vendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Promover um apoio eficaz aos vendedores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacidades de planeamento de marketing | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Capacidade de segmentar e definir o mercado alvo de forma eficaz. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Rigor nos processos de planeamento de marketing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Gerir eficazmente os recursos de marketing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Organizar eficazmente programas de marketing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Traduzir estratégias de marketing em ações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Executar rapidamente as estratégias de marketing. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

GRUPO 2

Classifique a sua empresa em função da frequência de aplicação das seguintes atividades de inovação, numa escala de 1 a 7, (em que 1 = Nunca e 7 = Sempre).

| A nossa empresa: | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Tem lançado novos produtos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tem um vasto número de linhas de produto. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Investe no desenvolvimento de novos produtos para obter patentes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Alcança novos mercados com o desenvolvimento de novos produtos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Lança produtos personalizados de acordo com a procura de mercado. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Importa novos processos tecnológicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Tem patentes de processos tecnológicos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Utiliza equipamento avançado de desenho ou produção assistida por computador. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Utiliza um processo avançado de controlo tecnológico em tempo real. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Utiliza algum equipamento/ <i>software</i> avançado para análise da gestão da qualidade. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Utiliza equipamento de programação avançada. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adota sistemas de recompensa inovadores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adota processos de trabalho inovadores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adota uma gestão inovadora tendo em conta o desenvolvimento de novos produtos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Ajusta a sua forma de organização de forma a atingir eficiência nas operações. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Reavalia regularmente os seus processos e procedimentos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Implementa métodos inovadores de preço. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Implementa métodos inovadores de distribuição. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Implementa métodos inovadores de promoção e comunicação. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Aumenta continuamente o potencial da procura dos mercados. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Utiliza um sistema avançado de gestão de relacionamento com os clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adota sistemas inovadores de garantia e manutenção para melhorar a satisfação dos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adota procedimentos e métodos inovadores de compensação das reclamações para melhorar a satisfação dos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adota métodos inovadores de serviços pré-venda ou após-venda para melhorar a satisfação dos clientes. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Adota sistemas inovadores de gestão e acompanhamento das encomendas. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

GRUPO 3

Classifique, numa escala de 1 a 7, (em que 1 = Discordo completamente, 2 = Discordo bastante, 3 = Discordo moderadamente, 4 = Não concordo nem discordo, 5 = Concordo moderadamente, 6 = Concordo bastante e 7 = Concordo completamente), as seguintes afirmações respeitantes ao relacionamento com os fornecedores:

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Os fornecedores são genuinamente preocupados com o sucesso do nosso negócio. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quando se trata de tomar decisões importantes, os fornecedores consideram tanto o nosso bem-estar como os deles. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Nós confiamos que os fornecedores têm os nossos interesses em consideração. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores é muito importante para nós. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores é algo pelo qual nos preocupamos. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| A relação entre a nossa empresa e os fornecedores merece o nosso máximo esforço para a manter. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Globalmente, estamos muito satisfeitos com os nossos fornecedores. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Estamos muito satisfeitos com o que os nossos fornecedores fazem por nós. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

GRUPO 4

Classifique, numa escala de 1 a 7 (em que 1 = muito pior do que os principais concorrentes; 2 = pior do que os principais concorrentes; 3 = um pouco pior do que os principais concorrentes; 4 = idêntico aos principais concorrentes; 5 = um pouco melhor do que os principais concorrentes; 6 = melhor do que os principais concorrentes; 7 = muito melhor do que os principais concorrentes).

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|---|---|---|
| Rentabilidade do Ativo da empresa nos últimos 3 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Rentabilidade das Vendas da empresa nos últimos 3 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Crescimento das vendas da empresa nos últimos 3 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Quota de Mercado do seu principal produto/serviço nos últimos 3 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |
| Lucro Líquido da empresa nos últimos 3 anos | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 |

Dados de CaracterizaçãoSexo: Feminino Masculino

Idade: _____

Habilitações Literárias: _____

Há quanto anos trabalha nesta empresa: _____

Função que exerce: _____

Distrito: Braga Bragança Viana do Castelo Vila Real

Ano de criação da empresa: _____

CAE/ Ramo da empresa: _____

Volume de negócios de 2018: até 50.000€ de 50.001€ a 200.000€ de 200.001€ até 500.000€ mais de 500.000€ Número de colaboradores: até 9 entre 10-49 entre 50-249 250 ou mais Tem atividade exportadora direta: Sim Não Tem atividades de Investigação e Desenvolvimento: Sim Não **Obrigado pela colaboração!**

Apêndice B – Carta de apresentação às empresas



Exmos. Srs.

Ricardo Jorge Vieira Correia, Professor Adjunto do Instituto Politécnico de Bragança, vem por este meio e na qualidade de orientador da dissertação de mestrado em Gestão das Organizações – ramo de Gestão de Empresas da aluna Cátia Filipa Pereira de Sousa, solicitar a vossa colaboração no trabalho de investigação inserido na referida dissertação. Este trabalho incide sobre um conjunto de aspetos ligados capacidades de marketing e de inovação de empresas industriais, implicando uma imprescindível necessidade de contacto com a vossa empresa, em função de a mesma integrar o universo do nosso estudo. Neste sentido, solicitamos a vossa preciosa colaboração através da autorização para o preenchimento de um questionário por parte de um elemento com funções de gestão da empresa (preferencialmente, ligado à administração), com uma duração estimada de cerca de 10 a 15 minutos.

A vossa colaboração seria fundamental para o prosseguimento da nossa investigação, pelo que antecipadamente muito agradeceríamos a vossa disponibilidade.

Nota importante: as respostas a este questionário são absolutamente confidenciais, sendo que os dados obtidos serão objeto de análise estatística agregada, sem qualquer tipo de possibilidade de identificação dos participantes.

Caso achem conveniente, poderão aceder posteriormente aos resultados da investigação de forma totalmente gratuita, bastando para isso que nos manifestem esse interesse. Para qualquer esclarecimento adicional, poderão contactar Cátia Sousa para catiasousa1995@hotmail.com ou pelo tlm: 965318401.

Com os melhores cumprimentos

Mirandela, 26 de julho de 2019

Ricardo Jorge Vieira Correia
(Professor Adjunto – EsACT-IPB)