

iscte

INSTITUTO
UNIVERSITÁRIO
DE LISBOA

**Efeito Mediador do Planeamento nas Capacidades de Marketing
Uma Análise no Contexto B2B**

Joana Sofia da Fonseca

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Álvaro Dias, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral,
ISCTE Business School

Agosto 2021



**BUSINESS
SCHOOL**

**Efeito Mediador do Planeamento nas Capacidades de Marketing
Uma Análise no Contexto B2B**

Joana Sofia da Fonseca

Mestrado em Gestão

Orientador:

Prof. Álvaro Dias, Departamento de Marketing, Operações e Gestão Geral,
ISCTE Business School

Agosto 2021

AGRADECIMENTOS

A realização da presente dissertação é a concretização de mais um grande objetivo traçado no meu percurso académico, que não seria possível sem a ajuda de todas as pessoas que, de forma direta ou indireta, detiveram a sua importância na execução de toda esta pesquisa.

Gostaria de começar por expressar um enorme agradecimento ao meu orientador, o Professor Álvaro Dias, por toda a sua disponibilidade, apoio e orientação, que foi fulcral durante todo o processo de desenvolvimento do projeto.

Um especial e profundo agradecimento a toda a minha família, que sempre me apoiou em todas as minhas escolhas e me transmitiu todos os sentimentos de força e a coragem necessária para que a conclusão desta dissertação fosse possível.

Por fim, mas não menos importante, também gostaria de agradecer a todos os colegas e membros do ISCTE Business School, pela transmissão de novos conhecimentos e novas ideias que foram fundamentais para a finalização de todo este estudo e que, de alguma forma, tiveram o seu impacto na pessoa que sou hoje.

RESUMO

Esta pesquisa destaca o efeito mediador de um planeamento de marketing aprimorado, entre a reputação de uma marca e as suas capacidades de marketing. Perante um mercado em constante mudança é necessário que as empresas detenham uma grande capacidade de adaptação, desenvolvendo ações de marketing que captem a atenção de potenciais consumidores e consigam ir de encontro às suas necessidades. A gestão da reputação torna-se um recurso fundamental que, por intermédio de um planeamento de marketing estruturado, capta um propósito de interação das capacidades de marketing das empresas, conseguindo que estas desenvolvam ações conscientes em linha com as preferências do mercado. Deste modo, a presente dissertação visa compreender o papel do planeamento nas capacidades de marketing das organizações *business-to-business* (B2B), explorando para tal os efeitos diretos das diversas variáveis apresentadas e o efeito mediador do planeamento entre a reputação das marcas e as suas capacidades de marketing. O modelo conceptual apresentado foi testado por meio de um estudo quantitativo, através da aplicação de um questionário que reuniu informação de 180 pequenas e médias empresas (PMEs) portuguesas. Uma análise baseada no método da regressão parcial dos mínimos quadrados (PLS) sugeriu que os resultados dos efeitos diretos entre as variáveis complementam a pesquisa existente. A análise também apresentou o seu contributo para a área em estudo e para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas com o efeito mediador do planeamento nas capacidades de marketing, com a elaboração de um modelo conceptual e com a apresentação de relações de mediação comprovadas com o estudo.

Palavras-chave: marketing B2B, planeamento de marketing, capacidades de marketing, reputação da marca.

JEL Classifications: M31, L14.

ABSTRACT

This research highlights the mediating effect of improved marketing planning, between a brand reputation and its marketing capabilities. In an evolving market, companies need to have a large capacity to adapt, developing marketing actions that capture the potential consumers attention and can meet their needs. Reputation management becomes a fundamental resource that, through structured marketing planning, captures a purpose of interaction of the marketing capacities of companies, achieving that they develop conscious actions in line with the preferences of the market. Thus, this dissertation aims to understand the role of planning in the marketing capacities of *business-to-business* (B2B) organizations, exploring for this the direct effects of the various variables presented and the mediating effect of planning between the brand's reputation and their marketing capabilities. The conceptual model presented was tested through a quantitative study, through the application of a questionnaire that gathered information from 180 small and medium-sized portuguese enterprises (SMEs). An analysis based on the partial least squares regression (PLS) method suggested that the results of direct effects among the variables complements the existing research. The analysis also contributed to the research field and to the development of research related studies to the mediating effect of planning on marketing capabilities, with the elaboration of a conceptual model and with the presentation of mediation relationships proven with the study.

Keywords: B2B marketing, marketing planning, marketing capabilities, brand reputation.

JEL Classifications: M31, L14.

ÍNDICE

1.	INTRODUÇÃO	1
2.	REVISÃO DE LITERATURA.....	3
2.1.	Principais conceitos	3
2.1.1.	Marketing	3
2.1.2.	Marketing <i>business-to-business</i>	3
2.1.3.	Reputação da marca	4
2.1.4.	Planeamento de marketing	6
2.1.5.	Capacidades de marketing.....	7
2.1.5.1.	<i>Pricing</i>	8
2.1.5.2.	Desenvolvimento do produto	9
2.1.5.3.	Comunicação de marketing	10
2.1.5.4.	Gestão de canais	11
2.2.	Desenvolvimento de hipóteses	12
2.2.1.	A reputação da marca e o planeamento de marketing.....	12
2.2.2.	O efeito mediador do planeamento de marketing nas capacidades de marketing	13
2.2.2.1.	Capacidade de <i>pricing</i>	13
2.2.2.2.	Capacidade de desenvolvimento do produto	14
2.2.2.3.	Capacidade de comunicação de marketing	15
2.2.2.4.	Capacidade de gestão de canais	15
2.2.3.	Modelo conceptual.....	16
3.	METODOLOGIA.....	19
3.1.	Recolha de dados e amostra.....	19
3.2.	Variáveis	20
4.	RESULTADOS	21
4.1.	Análise de dados.....	21
4.2.	Efeitos diretos.....	23
4.3.	Efeitos mediadores.....	23
5.	DISCUSSÃO	25
5.1.	Efeitos diretos.....	25
5.2.	Efeitos mediadores.....	26
6.	CONCLUSÃO	29
6.1.	Contribuições teóricas.....	29
6.2.	Implicações na gestão empresarial.....	29

6.3. Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras	30
7. REFERÊNCIAS	31
8. APÊNDICES	37
8.1. Apêndice A – Questionário	37

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo conceptual.....	17
----------------------------------	----

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Coeficiente Alfa de Cronbach (α), Confiabilidade composta (CR) e Variância média extraída (AVE)	21
Tabela 2. Correlações e sustentação para a validade discriminante	22
Tabela 3. Avaliação do modelo estrutural	23
Tabela 4. Resultado de efeitos mediadores específicos	24

1. INTRODUÇÃO

O reconhecimento do contexto social onde as organizações se inserem é um fator importante na percepção da existência destas, como também um impulsionador no sucesso dos seus objetivos. A tentativa de alcançar vantagens competitivas, alinhando os valores organizacionais aos valores sustentados pelos clientes, levou a mudanças estratégicas nas organizações (Sequeira et al., 2015). Para a transmissão do devido valor e prestígio, a reputação das marcas tem vindo a tornar-se um recurso fundamental, capaz de melhorar e preservar a posição competitiva de uma empresa no mercado (Baldarelli & Gigli, 2014). A gestão consciente da reputação detém efeitos positivos no desempenho de marketing, visto que apresenta um propósito de interação das diferentes capacidades de marketing das organizações (Hamşioğlu, 2018).

O presente estudo explora assim o efeito da reputação de uma marca na atuação das diversas capacidades de marketing de uma organização por meio de um planeamento de marketing cuidado e estruturado, desmistificando a vertente rígida do planeamento quanto à constante alteração das opiniões expostas pelos diferentes *stakeholders*. Neste contexto, o artigo tem como foco a contribuição para o desenvolvimento empírico de estudos na área, captando a progressiva mudança dos ambientes negociais e a capacidade de adaptação das empresas no momento do desenvolvimento de ações de marketing capazes de satisfazer o mercado, abordando a lacuna existente na literatura ao nível do efeito mediador do planeamento de marketing entre a reputação de uma marca e as suas capacidades de marketing.

Assim sendo, uma orientação para a reputação incentiva as organizações a manifestarem uma gestão consciente do seu planeamento de marketing, como forma de valorizar sobretudo a perspetiva do mercado (Hamşioğlu, 2018). O planeamento de marketing pressupõe ainda a definição de uma orientação estratégica, capaz de alinhar os recursos e capacidades de uma empresa às oportunidades existentes (Slotegraaf & Dickson, 2004), permitindo-lhes tirar partido das suas melhores competências para a criação de vantagem competitiva sustentável (Helfat & Petaraf, 2003, como citado em Dias & Pereira, 2017).

Toda a pesquisa foi empiricamente testada através de um estudo quantitativo, por meio da elaboração de um questionário com variáveis validadas e anteriormente mensuradas por autores experientes da área. Foram então testados em 180 PME's portuguesas os diferentes efeitos diretos apontados no modelo conceptual, bem como o contributo da reputação da marca por meio do efeito mediador do planeamento de marketing nas quatro capacidades de marketing apresentadas, com uma análise de dados baseada no método da regressão parcial dos mínimos quadrados (PLS).

Consequentemente, provou-se a existência dos efeitos diretos apontados, como também a presença do efeito mediador do planeamento nas capacidades de marketing. A literatura existente

propõe as relações diretas exploradas no modelo conceptual criado, ainda que as relações de mediação analisadas não estejam reconhecidas ao nível do tema estudado. Desta forma, o projeto também apresenta o seu contributo para o desenvolvimento de estudos relacionados com o efeito mediador do planeamento nas capacidades de marketing, mais precisamente o efeito mediador do planeamento de marketing entre a reputação de uma marca e as quatro capacidades de marketing exploradas. Como contributo, também foi desenvolvido um modelo concetual único, que poderá contribuir para futuras pesquisas na área.

Finalmente, de acordo com os objetivos da pesquisa o projeto começa com uma breve descrição conceitual do marketing B2B, em virtude do contexto de negócio onde toda a pesquisa é desenvolvida e testada. Para além disso, também apresenta a revisão de literatura de um conjunto de conceitos, que demonstram o conhecimento teórico compreendido para o desenvolvimento do modelo conceptual e das hipóteses de estudo. De seguida, é explicada a abordagem metodológica aplicada no desenvolvimento da pesquisa, o processo de recolha de dados e a respetiva mensuração de variáveis. Posteriormente, são apresentados os resultados obtidos a partir da metodologia indicada, bem como a sua interpretação e discussão. Por fim, apresenta-se as contribuições teóricas do trabalho, as limitações da pesquisa e sugestões para pesquisas futuras.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Principais conceitos

2.1.1. Marketing

O conceito de marketing tem vindo a evoluir ao longo dos anos, começando por se focar na área da distribuição, concentrando-se no desempenho das atividades comerciais que direcionavam os diferentes bens e serviços para os consumidores. O marketing era visto como uma atividade que valorizava sobretudo a distribuição e as transações de curto prazo.

Em 1985, a *American Marketing Association* apresentou a noção de marketing como uma função direcionada para a satisfação nas trocas existentes, tentando apenas corresponder às necessidades do mercado e adquirir a lucratividade desejada (Sanclemente-Téllez, 2017).

Posteriormente, a literatura evidencia duas perspetivas: a abordagem funcional e a perspetiva baseada nas atividades. A abordagem funcional destaca o marketing como uma unidade organizacional, enquanto que a perspetiva baseada nas atividades assinala as várias práticas como independentes das fronteiras departamentais de uma organização (Blachetta & Kleinaltenkamp, 2019). Segundo Blachetta e Kleinaltenkamp (2019), a perspetiva baseada nas atividades deteve cada vez mais importância ao longo dos anos, o que atesta o conceito definido pela *American Marketing Association* (2004). Esta associação caracterizou o marketing como uma prática que envolve toda a organização, e não apenas uma área em específico, tratando-se de um conjunto de atividades que se destinam a criar e a entregar valor ao mercado, de modo a que se construam relacionamentos benéficos tanto para a organização, como para as suas partes interessadas (Sanclemente-Téllez, 2017).

Posto isto, as organizações podem optar por entregar valor acrescentado a dois diferentes tipos de mercado: o mercado B2B, onde as empresas comercializam os seus produtos ou serviços para outras empresas, e o mercado *business-to-consumer* (B2C), onde as organizações vendem os seus bens aos consumidores finais (Réklaitis & Pilelienė, 2019). Porém, a presente dissertação foca-se apenas no mercado B2B.

2.1.2. Marketing *business-to-business*

No ambiente de negociação entre empresas, e da sua progressiva importância no mercado cada vez mais competitivo, levantou-se o conceito de marketing B2B. De acordo com Cortez e Johnston (2017), o termo B2B foi proposto pela primeira vez por Wanamaker, em 1899.

No contexto B2B as empresas têm como alvo outras organizações, pelo que se deparam com inúmeros desafios que afetam naturalmente o paradigma do marketing. Existem múltiplos influenciadores envolvidos no processo de decisão de compra, pelo que se torna fundamental que a empresa vendedora se envolva com a outra organização, levando em conta uma comunicação eficaz, que consiga satisfazer as partes envolvidas no processo. Aliado assim ao número de sujeitos envolvidos, os clientes B2B também utilizam critérios de escolha completamente racionais, levando a que um ciclo de venda B2B se possa tornar lento (Santos, 2018).

De outro modo, o marketing B2B é considerado benéfico pelo seu elevado nível de negócio (Habibi et al., 2015). Neste tipo de mercado, a fidelização de clientes é então considerada uma componente imprescindível, dado que transações deste género se caracterizam pelo seu grau de complexidade. Com isto, assegurar e reforçar relacionamentos com atuais clientes é de extrema importância, demonstrando-se relações de longo prazo que possibilitem a preservação de clientes adquiridos (ÖNCÜ, 2019).

As organizações B2B devem assim ser capazes de se adaptar a alterações nas necessidades dos seus clientes, fornecendo-lhes conhecimentos precisos, confiáveis, seguros e pontuais. Estas organizações devem então reconhecer a importância estratégica da informação, que consiste no modo como a utilizam, exploram e maximizam, de forma a impulsionar melhorias constantes (Krush et al., 2016). A disseminação de informação permite aproveitar a informação explorada e transformá-la em novos métodos de negócio, através da sua distribuição e partilha pelas diferentes áreas funcionais de uma empresa (Zhang et al., 2017).

Deste modo, a dispersão das atividades de marketing nas empresas B2B potencia uma melhor orientação para o mercado, dado que possibilita a disseminação de informação por toda a organização, assim como o surgimento de processos informais de marketing. Estes processos informais podem ajudar na flexibilidade de tomada de decisões, visto que as empresas B2B necessitam cada vez mais de lidar com as rápidas mudanças ambientais, mas também podem atrasar as soluções pelos esforços de coordenação que são necessários manter entre os diversos departamentos (Blachetta & Kleinaltenkamp, 2019).

2.1.3. Reputação da marca

Uma marca é representada por um nome, um termo, um desenho ou uma outra combinação destes elementos que sirva como identificação dos bens e/ou serviços de uma organização, diferenciando-os dos concorrentes (Moreira, 2019). As marcas representam um conjunto de benefícios que asseguram a entrega de valor ao cliente, potenciando sucessivamente a confiança da sua escolha (Leek & Christodoulides, 2011). Segundo Mudambi (2002), o crescimento e a competição a nível global levaram

os profissionais de marketing B2B a concentrarem-se na marca como uma fonte de vantagem competitiva.

As marcas evidenciam assim elementos diferenciadores que conduzem o público a estabelecer um elevado nível de segurança. Levam a que os consumidores mostrem as suas diferenças entre gostos e preferências. Todavia, como no mercado B2B os clientes não procuram satisfazer as suas próprias necessidades, mas sim as dos consumidores finais, os fornecedores também devem dar especial atenção às necessidades de consumo. Além disso, bens e serviços trocados em contextos B2B tendem a ser altamente padronizados, pelo que se torna ainda mais relevante que vendedores B2B estejam atentos ao desenvolvimento e comunicação de pontos diferenciadores da sua marca, para a criação de valor acrescentado (Marquardt et al., 2011).

Posto isto, a reputação de uma marca baseia-se na combinação de opiniões expostas pelos diversos *stakeholders*, sendo diretamente influenciada pelas práticas de uma empresa. Revela atividades e resultados passados das organizações, que descrevem a capacidade que cada empresa tem em oferecer soluções de valor às suas partes interessadas (Jakab & Happ, 2017). Segundo Loureiro, et al. (2017), a reputação incorpora uma visão geral da empresa, criada naturalmente pelo fluxo de informação existente entre os vários *stakeholders*.

Neste contexto também surge o conceito de imagem, formada individualmente por cada indivíduo. Uma imagem positiva constitui uma condição essencial para a construção da reputação desejada, porém, deve-se salientar a diferença entre estes dois conceitos, dado que a imagem é rapidamente alterada e a reputação demora tempo e requer esforço para ser melhorada (Jakab & Happ, 2017).

Desta forma, as empresas B2B atentam cada vez mais à construção de marcas sólidas para representação da sua qualidade e nível de confiança, sendo que os clientes tendem a apontar diferentes níveis de importância aos atributos de um produto no momento da decisão de compra, pelo que atributos intangíveis, como a reputação da marca, têm apresentado cada vez mais importância nestes mercados (Mudambi, 2002). Ambientes negociais progressivamente em mudança também despertaram interesse pela marca B2B, dada a diminuição de contactos pessoais pelas comunicações cada vez mais digitais e ao aumento da homogeneidade da qualidade percebida dos produtos (Leek & Christodoulides, 2011).

Finalmente, a gestão da reputação é importante em contextos B2B, tornando-se imprescindível não só em ambientes negociais, como também dentro de uma própria organização, moldando a forma de atuação de cada empresa. A reputação da marca impacta assim na qualidade percebida de um produto, criando novas oportunidades de mercado (Sequeira et al., 2015), visto que é muitas vezes utilizada no início das relações, quando um comprador não tem qualquer conhecimento acerca do fornecedor, transmitindo uma redução do risco da decisão de compra e proporcionando maior nível

de confiança. No entanto, apesar dos inúmeros benefícios que uma forte reputação pode transmitir acerca de uma marca, nem todas empresas B2B apostam no tema, visto que construir o valor da marca compreende investimento financeiro. Segundo Leek & Christodoulides (2011), também não está totalmente claro se a marca no contexto B2B aumentará o retorno financeiro.

2.1.4. Planeamento de marketing

O planeamento compreende a antecipação de um conjunto articulado de decisões, de forma a poder existir nível de coerência nas atividades executadas, dado que possibilita uma melhor perceção de recursos disponíveis, assim como a melhor forma de os gerir. Consiste na tomada de decisões claras e objetivas, de maneira a que se consiga estabelecer objetivos frequentemente controláveis (Lendrevie et al., 2015). Segundo Slotegraaf e Dickson (2004), um dos objetivos do planeamento de marketing passa pela determinação de uma orientação estratégica, capaz de alinhar os recursos e ações de uma organização às oportunidades de mercado.

Por outras palavras, o planeamento de marketing é considerado uma ferramenta eficaz, capaz de lidar com a incerteza em ambientes de constante mudança (Pyper et al., 2019), visto que as empresas habilitadas a alcançar planeamentos adequados detêm uma perceção diferente da mudança, conseguindo identificar potenciais problemas e perspetivas de melhoria ao longo do tempo. De acordo com Slotegraaf e Dickson (2004), organizações com capacidades de planeamento de marketing conseguem alcançar alternativas de forma a responder adequadamente a mudanças ambientais, dedicando recursos para implementação de ações planeadas. Todavia, o planeamento é também mencionado pela sua vertente rígida, capaz de reduzir a capacidade de adaptação das empresas em determinadas situações, possibilitando a perda de diversas oportunidades (Lendrevie et al., 2015).

Uma empresa com capacidades de planeamento de marketing engloba capacidades de previsão estratégicas de interligação entre os seus recursos e o mercado (Pyper et al., 2019). Especialista de marketing B2B estão empenhados na procura de ferramentas de criação de planos de marketing para os ajudar a obter respostas mais vantajosas e mensuráveis, que permitam às empresas atingir objetivos estratégicos (Gagnon, 2016). Apesar disso, o planeamento de marketing também conta com o ajuste estratégico, conseguindo que as empresas direcionem os seus recursos e alinhem as suas competências para as oportunidades de mercado (Slotegraaf & Dickson, 2004).

Posto isto, o planeamento de marketing contribui para a perceção competitiva de uma organização, resultando numa melhor coordenação de atividades e uma confortável preparação para eventuais mudanças (McDonald et al., 2011). Segundo Meredith (2016), a progressiva complexidade das redes de negócio também tem vindo a suscitar cada vez mais a necessidade de criação de múltiplos planos de marketing para diversos stakeholders. Diferentes partes interessadas demonstram

gradualmente o seu impacto significativo nos planos e estratégias de marketing de uma empresa, tornando-se igualmente importante a criação de planos de marketing direcionados para a envolvente externa, deixando de existir apenas o cuidado de transmissão de atributos positivos relacionados com a marca ou produtos a clientes diretos. Com isto, a avaliação da compatibilidade existente entre os diversos planos de marketing torna-se imprescindível, de modo a que se consiga garantir a coerência e uniformidade da empresa.

2.1.5. Capacidades de marketing

As capacidades são combinações de conhecimentos e competências presentes nos processos organizacionais, nas quais as capacidades de marketing também estão compreendidas. Segundo Mohammed, et al. (2017), as capacidades de marketing compreendem as competências que cada organização detém para usufruir dos seus recursos, desempenhando ações de marketing que satisfaçam as necessidades do mercado. Deste modo, as empresas devem assegurar a implementação destas capacidades de forma estratégica, permitindo-lhes tirar partido das suas melhores competências para a criação de vantagem competitiva sustentável (Helfat & Petaraf, 2003, como citado em Dias & Pereira, 2017).

Por outras palavras, as capacidades de marketing integram processos que visam o reconhecimento e a aplicação de conhecimentos para agregar valor no mercado, interagindo entre si como forma de selecionar atividades de marketing adequadas. Segundo Yuan, et al. (2016), estes esforços de marketing corretamente delineados e implementados podem redirecionar corretamente o mercado. De acordo com Vorhies e Harker (2000), capacidades de marketing superiores levam a que as organizações consigam oferecer alto valor aos seus clientes, criando pontos de contacto que deixam os funcionários mais confiantes no momento de interação (Cruz-Ros et al., 2010).

Além disso, com a crescente complexidade dos mercados, é necessário que as empresas tenham em atenção o desenvolvimento das suas capacidades de marketing. Day (2011) refere que as empresas estão a tornar-se cada vez mais vigilantes, criando capacidades de marketing adaptadas que tornam as organizações mais dinâmicas. Este dinamismo permite as organizações não só contruírem novas competências, como também alcançarem uma base de mudança de recursos, constituindo um incremento para a aprendizagem organizacional.

O poder das capacidades de marketing para o funcionamento de qualquer empresa é assim reconhecido, sendo a função de marketing crucial na interligação dos clientes com os diversos processos da empresa (Dias & Pereira, 2017). Segundo Day (2011), as capacidades de marketing fornecem assim às organizações os meios necessários para se adaptarem às mudanças do mercado. Desta forma, e de acordo com a visão baseada nos recursos (RBV), as empresas tendem a aplicar as

suas capacidades e recursos estrategicamente, de forma a tirarem o melhor partido das suas competências distintas para criação de vantagem competitiva (DeSarbo et al., 2006).

2.1.5.1. Pricing

O preço é um fator decisivo de qualquer processo de compra, dado que afeta diretamente o cliente. Este refere-se ao valor cobrado por a aquisição de produtos e/ou serviços, pelo que se torna fundamental a adoção de uma estratégia de preços sólida no mercado, que impacta diretamente a lucratividade, a imagem da marca e o volume de vendas da empresa (Umashankar et al., 2017).

Segundo Vorhies e Morgan (2005), a capacidade de *pricing* passa assim pela habilidade que cada empresa dispõe em obter a melhor receita dos seus clientes. A capacidade de *pricing* reflete o conhecimento que as organizações detêm na definição de um preço apto para a transmissão do valor de um bem. Um preço baseado em valor suscita um desempenho superior nas organizações, dado que empresas sem processos de precificação podem ser incapazes de definir preços que reflitam as necessidades dos consumidores. A capacidade de *pricing* pode referir-se não só à capacidade de fixação de preços dentro de uma empresa, através da identificação de preços concorrentes e da definição de novas estratégias, como também à capacidade de fixação de preços no mercado, influenciando os clientes e convencendo-os da lógica de modificação de preços (Dutta et al., 2003).

Segundo Rao e Monroe (como citado em Umashankar et al., 2017), a teoria económica clássica aponta que um preço elevado causa impressão de sacrifício monetário, diminuindo assim a probabilidade de compra, porém, em muitos serviços um preço alto também provoca sensação de qualidade, fazendo com que a perspectiva de compra aumente. Desta forma, comprova-se que a percepção dos clientes em relação ao preço é demasiado subjetiva, dependendo na maioria das vezes de influências contextuais. No entanto, este tipo de associação não é habitualmente comum nos mercados B2B, visto que este tipo de compradores avalia de forma mais objetiva a *performance* dos produtos a adquirir e procura preços justamente fundamentados (Lendrevie et al., 2015).

No mercado B2B o preço tende a respeitar o valor percecionado pelo cliente, visto que cada vez mais este tipo de compradores exige uma proposta de valor quantificada, onde é apresentada uma sugestão de valor única com benefícios específicos (Hinterhuber & Liozu, 2018). Apesar disso, com a competição global existente ao nível do marketing digital, os fornecedores também são obrigados a levar em conta a concorrência para a formação de uma política de preço equilibrada, dado o elevado crescimento de produtos substitutos (Baltes, 2016).

Por fim, como os clientes B2B são mais informados e têm uma melhor percepção do preço, costumam dar importância à evolução deste a longo prazo. Dado o seu elevado poder de compra,

também conseguem a capacidade de negociar preços mais vantajosos, fazendo com que os fornecedores levem este aspeto em consideração na composição do preço dos seus bens.

2.1.5.2. Desenvolvimento do produto

Um produto equivale a tudo o que é disponibilizado no mercado para aquisição, utilização ou consumo, que satisfaça necessidades e desejos dos consumidores. Segundo Lendrevie, et al. (2015), existem diferentes categorias de produtos nos mercados B2B:

- Matérias-primas e energia: produtos geralmente vulgarizados, distinguidos no momento da decisão de compra pelo seu preço e segurança no fornecimento;
- Bens de equipamento: produtos duradouros, normalmente ligados a prestações de serviços;
- Componentes: produtos que entram na composição final de outros;
- Consumíveis: produtos que são utilizados para o bom funcionamento das empresas;
- Bens de consumo: produtos diretos, utilizados imediatamente na satisfação de necessidades;
- Serviços: atividades que não assumem a forma material, mas que também satisfazem necessidades.

Considera-se que a evolução do mundo digital tem vindo a alterar completamente a política de produto, com a integração de novos artigos digitais, onde o conceito de embalagem é completamente removido. O marketing tradicional via o produto apenas como resultado de um processo de produção (Baltes, 2016). Atualmente, considera-se que o produto é mais do que as suas características, tratando-se de um conjunto integrado de elementos intangíveis que conseguem atender às expectativas dos clientes (Santos, 2018). Desta forma, as empresas devem procurar evoluir as suas capacidades de desenvolvimento de produtos, fazendo com que os processos pelos quais desenvolvem e gerem as suas ofertas (Vorhies & Morgan, 2005) vão de encontro às expectativas do mercado.

Num contexto B2B, o ciclo de desenvolvimento do produto deve ter em conta que os clientes valorizam sobretudo a criação de valor (Hinterhuber & Liozu, 2018), gerando-se ofertas de mercado básicas, flexíveis e com possíveis adições. Deste modo, o ambiente online também permitiu a muitas empresas a rápida identificação de necessidades dos consumidores, para o desenvolvimento constante de novos produtos, capazes de os satisfazer. De acordo com Helfat, et al. (2007) (como citado em He et al., 2019), a capacidade de desenvolvimento de novos produtos desempenha um papel significativo na inovação.

Segundo Boyle (2007), o desenvolvimento de um novo produto deve garantir assim benefícios únicos e de valor para o cliente, que possam resultar de atributos exclusivos do produto, atendimento superior de necessidades, nível de qualidade percebida e recursos que o diferenciem claramente dos

produtos concorrentes. Com isto, o controlo das atividades de desenvolvimento de produtos dos concorrentes também se torna imprescindível nas empresas, dado o mercado competitivo e em constante evolução com que estas se deparam.

2.1.5.3. Comunicação de marketing

A comunicação de marketing é um processo pelo qual um cliente entende uma oferta, um produto, um serviço ou até mesmo uma empresa (Finne & Gronroos, 2017). É a capacidade de uma empresa em gerenciar e moldar as percepções de valor dos clientes (Vorhies & Morgan, 2005).

Réklaitis e Pilelienė (2019) mencionaram que a comunicação é utilizada na divulgação de informações selecionadas aos clientes, com o intuito de os envolver e atrair. Desta forma, a estratégia de comunicação de marketing de qualquer empresa deve ser orientada para o cliente, fazendo com que a interação entre ambos seja benéfica.

Segundo Batra e Keller (2016), tanto é importante a utilização de meios de comunicação tradicionais, como de meios digitais, surgindo assim o conceito de comunicação integrada, onde as empresas são incentivadas a utilizar diferentes tipos de comunicação até que o consumidor tome a decisão final de compra. Defende-se que, mesmo com o meio digital atual, o poder das ferramentas tradicionais ainda se mantém elevado. As sinergias criadas entre este tipo de meios são a chave da otimização e eficácia de qualquer plano de marketing, visto que ajudam na formação de uma mensagem clara e consistente na mente dos consumidores (Batra & Keller, 2016).

No que respeita à capacidade de comunicação de Marketing, esta possibilita as organizações a utilizarem comunicações de marketing adequadas, de forma a controlarem as percepções de valor do mercado. De acordo com Murray, et al. (2011), empresas com capacidades de comunicação de Marketing apresentam competências de persuasão, fazendo com que os consumidores detenham uma percepção positiva da entidade e dos seus bens e/ou serviços, construindo uma ideia diferenciada.

No mercado B2B, o cliente tende a utilizar critérios racionais no momento de decisão de compra, pelo que se torna necessário que as comunicações disponham de um tom apropriado para a mensagem que se pretende transmitir. As empresas devem implementar uma estratégia de marketing que consiga acompanhar os consumidores nas diferentes fases do processo de decisão de compra, escolhendo também a comunicação adequada para cada uma das etapas, visto que os clientes B2B estão devidamente informados e preparados para uma decisão final (Habibi et al., 2015). A escolha da estratégia de comunicação deverá ainda permitir a transmissão de uma mensagem clara e consistente, para que seja possível transformar potenciais clientes em clientes (Réklaitis & Pilelienė, 2019).

Posto isto, as empresas focam-se maioritariamente na racionalidade dos produtos e suas funcionalidades, visto que os clientes B2B tendem a procurar soluções alternativas na concorrência. A

comunicação utilizada neste contexto deve ser assim meramente consultiva, de forma a que se consiga gerar imagens benéficas de uma empresa no mercado e apresentar um contacto personalizado aos clientes, de forma a fidelizá-los. Não se trata de uma comunicação de *mass media*, mas sim de uma comunicação especializada (Réklaitis & Pilelienè, 2019).

2.1.5.4. Gestão de canais

Gundlach, et al. (2006) debateram os canais de distribuição como sendo grupos independentes que tornam um produto ou serviço acessível à utilização ou consumo dos clientes. As organizações devem escolher canais adequados, criando novos métodos para a entrega progressiva de valor ao consumidor (Polat & Akgün, 2015).

Vorhies e Morgan (2005) apresentaram a gestão de canais como a capacidade que as empresas demonstram em manter e afirmar canais de distribuição que efetivamente entreguem valor acrescentado aos seus clientes. A capacidade de gestão de canais possibilita que as organizações desenvolvam relacionamentos benéficos com parceiros devidamente qualificados, que solucionam eventuais lacunas de conhecimento do mercado. Esta capacidade apoia a integração, por meio do desenvolvimento de redes de contacto que absorvem todos os níveis. Desta forma, a construção de relacionamentos de qualidade depende da capacidade de gestão de canais que cada empresa detém (Fayos-Gardó et al., 2017).

Segundo Day (2011), como citado por Polat e Akgün (2015), nos últimos anos observou-se um aumento no número de canais de distribuição, com diferentes pontos de contacto com clientes B2B. Estes canais podem ter diferentes formas, comprimentos e larguras, características estas que devem ser avaliadas conjuntamente com outros fatores que afetam a formação de um canal de marketing.

A estratégia competitiva da empresa também influencia o modo de conceção e gestão dos canais de distribuição. Segundo Arbache, et al. (2011), num contexto cada vez mais competitivo estão a surgir novos canais de distribuição voltados para o cliente final. Através da escolha de canais de distribuição adaptados, as empresas conseguem começar a garantir a disponibilidade de produtos em tempo real, uma vez que o marketing alcança informações de mercado que estabelecem uma previsão de procura cada vez mais exata.

Posto isto, a venda direta é regularmente utilizada em mercados B2B, dado a normal existência de um número reduzido de clientes, representantes de uma importante parte do volume de negócios das empresas. A venda direta possibilita assim o desenvolvimento de relações pessoais com a progressiva perceção e adaptação às necessidades dos clientes, aumentando às empresas a perspetiva de obtenção de clientes duradouros. Com isto, o papel das empresas B2B na formação da sua força de

vendas internas é fundamental para a obtenção de importantes informações sobre a constante evolução do mercado (Lendrevie et al., 2015).

2.2. Desenvolvimento de hipóteses

Com o intuito de se discutir o efeito mediador do planeamento de marketing nas quatro principais capacidades de marketing: *pricing*, desenvolvimento do produto, comunicação de marketing e gestão de canais, explorou-se o efeito direto da reputação da marca no planeamento de marketing, analisou-se o efeito direto do planeamento de marketing nas capacidades de marketing e propôs-se o papel mediador do planeamento de marketing.

2.2.1. A reputação da marca e o planeamento de marketing

O planeamento de marketing agrega um conjunto de ações e propósitos especificamente datados e detalhados com o intuito de serem periodicamente controlados, enquanto que a estratégia de marketing consiste apenas em um conjunto de ações utilizadas para atingir determinados objetivos. No entanto, ambos contribuem para a obtenção de vantagem competitiva nas empresas e são muitas vezes utilizados indiferenciadamente para denominar o mesmo conceito (Lendrevie et al., 2015).

Segundo Priporas e Kamenidou (2011), a criação de uma marca forte contribui essencialmente para a formação da estratégia de marketing das empresas, visto que a marca é reconhecida como um ativo valioso, capaz de captar a atenção de potenciais clientes e de destacar uma organização dos concorrentes. Além disso, uma marca também é capaz de representar um conjunto de valores que transmitem uma percepção de qualidade e prestígio para o mercado.

A reputação da marca motiva assim as empresas a escolherem estratégias de marketing adequadas, utilizando e aperfeiçoando as suas capacidades ao longo do tempo, visto que consideram importante manter um desempenho positivo no seu percurso. Uma orientação para a reputação leva a que as organizações apresentem uma gestão consciente em todo o seu processo de estratégia e planeamento de marketing, valorizando sobretudo as perspetivas dos clientes e das outras partes interessadas (Hamşioğlu, 2018).

Desta forma, a relação entre a reputação da marca e o planeamento de marketing levou à formulação da seguinte hipótese:

H1: A reputação da marca está positivamente relacionada com o planeamento de marketing

2.2.2. O efeito mediador do planeamento de marketing nas capacidades de marketing

2.2.2.1. Capacidade de *pricing*

O preço é uma variável estratégica, que define muitas vezes a imagem e o posicionamento de um produto no momento do seu lançamento (Lendrevie et al., 2015). A decisão de preço na fase inicial de vida dos produtos torna-se assim determinante, não só pelas suas implicações futuras em todas as estratégias de preço posteriores, como também pelo seu impacto na forma de como um cliente encara e responde a determinado produto.

Estratégias de preços devidamente planeadas e alcançadas são propícias a que os concorrentes desenvolvam igualmente as suas habilidades de precificação, tornando-se essencial o planeamento da tomada de decisões de marketing e produção nestes ambientes altamente competitivos (Sadjadi et al., 2005). No entanto, uma estrutura de custos competitiva também permite o planeamento de uma política de preços bastante concorrencial, capaz de eliminar a concorrência pelo simples confronto de preços.

Segundo Sadjadi, et al. (2005), são aplicados esforços constantes para alcançar a lucratividade por meio de estratégias de preços, que também facilitam o aumento da participação das empresas no mercado e a maximização da satisfação dos seus clientes. Para tal, especialistas de marketing apostam na criação de ferramentas que contribuam para a criação de planos de marketing eficazes, capazes de atingir os objetivos estratégicos definidos (Gagnon, 2016). Deste modo, enunciou-se a seguinte hipótese de estudo:

H2: O planeamento de marketing está positivamente relacionado com a capacidade de *pricing*

Além disso, recorrentes decisões estratégicas e de planeamento de preços são baseadas na qualidade percebida dos clientes, dado a regular possibilidade de análise dos seus comportamentos e preferências (Polat & Akgün, 2015). Neste sentido, e como forma de construção de níveis prestigiados de confiança, as empresas atentam cada vez mais à construção de marcas sólidas, capazes de influenciar as decisões de compra do mercado (Sequeira et al., 2015). Assim, propôs-se a seguinte hipótese mediadora:

H3: O planeamento de marketing medeia a relação entre a reputação da marca e a capacidade de *pricing*

2.2.2.2. Capacidade de desenvolvimento do produto

Segundo Rădulescu e Cruceru (2012), um planeamento estratégico de marketing consistente tende a oferecer às organizações uma vantagem competitiva de mercado superior. A constante adaptação a mudanças de mercado deve ser uma das principais preocupações das empresas para a manutenção de uma posição competitiva relevante, desenvolvendo-se um planeamento orientado para o mercado, capaz de satisfazer constantemente os clientes.

Uma das importantes etapas desempenhadas no planeamento de marketing vai de encontro com a política de revisão dos produtos, uma vez que a *performance* de cada produto é simplesmente condicionada por diferentes fatores de mercado. São utilizados um conjunto de métodos qualitativos e quantitativos, de forma a que o desempenho de um produto seja estimado, para que de forma eficaz se consiga determinar quais os produtos que devem ou não ser mantidos no mercado, e a possibilidade de introdução de novos artigos, com estratégias de mercado capazes de alcançar os objetivos pretendidos para ambas as escolhas coerentemente planeadas (Rădulescu & Cruceru, 2012).

O planeamento de marketing direcionado ao produto refere assim um conjunto de práticas necessárias ao desenvolvimento de uma estratégia de marketing para cada produto, capaz de avaliar a coerência entre os objetivos de um produto e os objetivos de mercado da organização (Lendrevie et al., 2015). Desta forma, propôs-se a seguinte hipótese:

H4: O planeamento de marketing está positivamente relacionado com a capacidade de desenvolvimento do produto

As empresas devem também ir ao encontro dos seus clientes através da criação de valor superior, com o desenvolvimento de produtos e serviços diferenciadores dos seus concorrentes (Hinterhuber & Liozu, 2018). Para tal, a gestão contínua da reputação de uma marca, mediante a sua pesquisa dinâmica e recorrente, permite não só às empresas um planeamento cuidado de transmissão de mensagens de desenvolvimento de produtos inovadores para o mercado, como também a sua comercialização bem-sucedida, pelo simples facto de uma marca conseguir transmitir o seu sentido de credibilidade e segurança no seio da sua população (Arazm, 2014). Desta forma, enunciou-se a seguinte hipótese mediadora:

H5: O planeamento de marketing medeia a relação entre a reputação da marca e a capacidade de desenvolvimento do produto

2.2.2.3. Capacidade de comunicação de marketing

A comunicação de marketing proporciona informações determinantes ao mercado, que ajudam na tomada de decisão de compra de cada cliente. O resultado de uma campanha de comunicação bem planeada, pode levar a que uma organização aumente o seu volume de vendas, a sua participação no mercado e, conseqüentemente, a sua lucratividade. De acordo com Siphó (2016), muitos estudos incidiram sobre o impacto económico da comunicação nas vendas e na relação entre os gastos e o cumprimento dos objetivos da comunicação de marketing nas empresas. Porém, ainda existem poucos estudos sobre o planeamento de estratégias de comunicação de marketing para a conceção dos objetivos de comunicação de marketing das organizações.

Segundo Batra e Keller (2016), na comunicação integrada de marketing muitas empresas são incentivadas na utilização de diferentes meios de comunicação para criar relacionamentos com clientes e outras partes interessadas. Todavia, este conceito também é suportado pelo seu planeamento de comunicação de marketing habilitado para a agregação de valor acrescentado, com o uso de um plano abrangente, capaz de avaliar de forma eficaz o papel estratégico de cada forma de comunicação (Kuang-Jung et al., 2015). Posto isto, desenvolveu-se a seguinte hipótese:

H6: O planeamento de marketing está positivamente relacionado com a capacidade de comunicação de marketing

Para além disso, a manutenção e gestão da reputação de uma marca forte no mercado exige um planeamento cuidado dos seus elementos de comunicação, de forma a possibilitar uma envolvimento direta e em tempo oportuno com o cliente final. A gestão adaptativa de cada marca passa pela sua capacidade de resposta às necessidades do consumidor, pelo que muitas organizações aplicam cada vez mais planos de comunicação de pequena escala, conseguindo com isto responder de forma mais eficaz às oportunidades e ameaças do mercado (Polat & Akgün, 2015). Deste modo, desenvolveu-se a seguinte hipótese mediadora:

H7: O planeamento de marketing medeia a relação entre a reputação da marca e a capacidade de comunicação de marketing

2.2.2.4. Capacidade de gestão de canais

Um canal de distribuição representa o percurso realizado por um produto, desde o momento da sua produção até ao seu consumo. A procura por uma maior eficácia económica nos canais de distribuição

e a luta pelo seu controlo, demonstraram uma maior preocupação com a criação e planeamento de redes de distribuição (Lendrevie et al., 2015). Desta forma, muitas empresas começaram a utilizar sistemas de planeamento de distribuição para minimizar riscos de investimento e identificar oportunidades de crescimento na rede distribuidora, de modo a conseguirem otimizar canais para entrega de produtos e medir desempenhos em função do potencial de mercado (Peterson, 2003).

A função de distribuição e o seu planeamento dependem dos objetivos e estratégias de marketing de um produto, das características dos clientes finais e das características dos produtos (Lendrevie et al., 2015). Segundo Neves, et al. (2001), a distribuição possibilita a criação de uma vantagem competitiva estável, uma vez que os canais de marketing são criados a longo prazo pela necessidade de estruturas consistentes e planeadas. O planeamento de um canal de distribuição deve assim considerar a descrição cuidada da cadeia de distribuição e canais de uma organização, seguindo-se de uma análise exigente da cadeia de distribuição individual de cada produto. Desta forma, enunciou-se a seguinte hipótese de estudo:

H8: O planeamento de marketing está positivamente relacionado com a capacidade de gestão de canais

Além disso, para o desenvolvimento e conservação do conjunto de ideias e opiniões que o mercado retém de uma organização (Jakab & Happ, 2017), torna-se imprescindível a criação e planeamento de novos métodos de alcance do mercado por meio dos canais de distribuição, de forma a possibilitar a entrega de valor superior a cada cliente (Polat & Akgün, 2015), pelo que se propôs a seguinte hipótese mediadora:

H9: O planeamento de marketing medeia a relação entre a reputação da marca e a capacidade de gestão de canais

2.2.3. Modelo conceptual

Considerando todos os tópicos apresentados na revisão de literatura, este estudo tem como objetivo perceber de que forma a reputação da marca interfere na capacidade de *pricing*, na capacidade de desenvolvimento do produto, na capacidade de comunicação de marketing e na capacidade de gestão de canais de uma empresa, por meio do planeamento de marketing estruturado. Com isto, e através das diferentes relações expostas entre as diversas variáveis, propõe-se o modelo teórico abaixo representado (Figura 1).

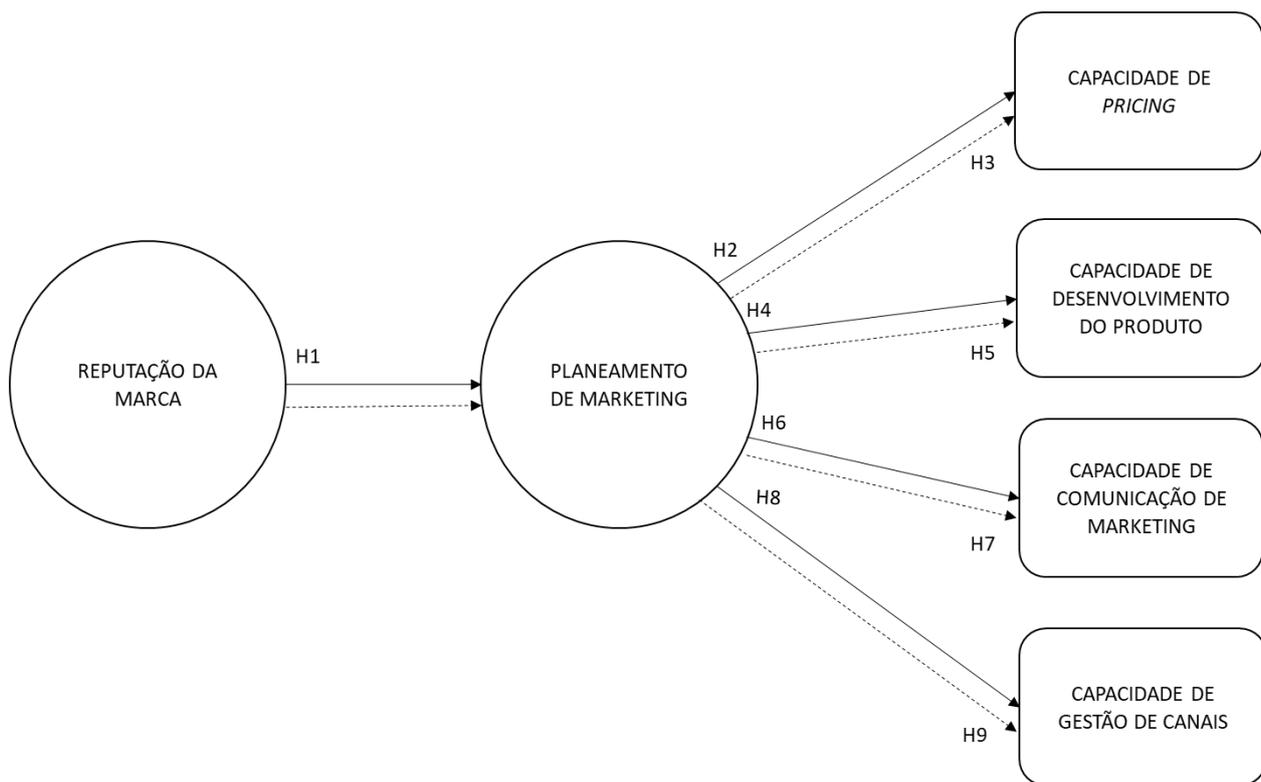


Figura 1. Modelo conceptual

3. METODOLOGIA

3.1. Recolha de dados e amostra

A metodologia utilizada teve por base uma pesquisa sustentada em dados primários. Foi realizado um estudo quantitativo pela possibilidade de quantificação de dados, com base num questionário desenvolvido por meio de uma revisão de literatura (Apêndice A), pelo qual se constituiu uma amostra de 180 PME's portuguesas, o correspondente a uma taxa de resposta de 15%. Todo este processo de recolha de dados foi realizado através da internet entre o dia 20 de janeiro e 27 de abril de 2021, com o envio do questionário por e-mail às diferentes PME's existentes numa base de dados.

Inicialmente o questionário começou por ser pré-testado com 7 respondentes ligados à área do marketing, incentivados a comentar e a destacar elementos que considerassem controversos. O parecer destes foi utilizado para melhorar e aperfeiçoar o questionário que, posteriormente, foi enviado às restantes empresas. De referenciar que estes 7 questionários não foram englobados na amostra final, tendo servido apenas para experiência.

No envio do questionário foi sugerido que a pessoa inquirida tivesse uma visão global da empresa, pelo que se acrescentou um campo de resposta obrigatória onde o inquirido pudesse apontar o seu cargo atual. Notou-se assim que maior parte dos questionários foram submetidos por indivíduos com cargos superiores, como diretores executivos, diretores de marketing e diretores financeiros. Posto isto, o questionário começou por transmitir os objetivos do estudo realizado, assim como o caráter confidencial do tratamento da informação disponibilizada por cada empresa, compreendendo de seguida um conjunto inicial de questões para a obtenção de uma breve descrição das organizações participantes, através do tipo de setor, dimensão e anos de atividade. Na segunda parte do questionário, foram então incluídas perguntas com temas referentes à reputação da marca, ao planeamento de marketing e às diversas capacidades de marketing do estudo.

Após a análise dos resultados, percebeu-se que 50% das PME's portuguesas integrantes do projeto pertenciam ao setor dos serviços, 32% ao setor do comércio e as restantes 18% ao setor da indústria. Quanto à dimensão, considerando para o efeito o número de funcionários ao serviço, 26% das empresas apresentavam menos de 9 funcionários, 27% entre 10 a 49 funcionários, 32% de 49 a 99 funcionários e apenas 15% compreendia mais de 100 funcionários. Por fim, 25% das empresas inquiridas laborava à menos de 3 anos, 28% apresentava entre os 3 e os 5 anos de atividade, 27% entre 6 e os 10 anos e as restantes 20% afirmavam estar há mais de 11 anos no mercado.

3.2. Variáveis

Este estudo adotou escalas existentes para a medição de todas as variáveis. A reputação da marca foi medida através de uma escala de *Likert* de 5 pontos, adaptada de Avlonitis, et al. (2001), Lievens e Moenaert (2000) e Van Riel, et al. (2004). Através de diversas afirmações os inquiridos avaliaram a sua empresa de 1 (pior do que os concorrentes) a 5 (melhor do que os concorrentes), comparativamente aos seus principais concorrentes.

Para a medição da variável de planeamento de marketing foi utilizada uma escala de *Likert* de 5 pontos, adaptada de Vorhies e Morgan (2005), pela qual os inquiridos classificaram diversas afirmações de 1 (pior do que os concorrentes) a 5 (melhor do que os concorrentes).

Por último, e para a avaliação das diferentes capacidades de marketing estudadas (capacidade de *pricing*, capacidade de desenvolvimento do produto, capacidade de comunicação de marketing e capacidade de gestão de canais), também foi utilizada a escala de *Likert* de 5 pontos adaptada de Vorhies e Morgan (2005). Os inquiridos classificaram assim as competências e conhecimentos atuais da sua empresa comparativamente aos seus concorrentes, utilizando para o efeito a escala de 1 (pior do que os concorrentes) a 5 (melhor do que os concorrentes).

4. RESULTADOS

4.1. Análise de dados

De maneira a experienciar o modelo conceptual anteriormente apresentado, aplicou-se o método da regressão parcial dos mínimos quadrados (PLS) através do *software* SmartPLS 3 (Ringle et al., 2015). Posteriormente, a análise e compreensão dos resultados concentrou-se na avaliação da confiabilidade e validade do modelo, seguindo-se da avaliação dos resultados do modelo estrutural. A apreciação da qualidade do modelo foi testada com recurso a indicadores individuais de confiabilidade, validade convergente, confiabilidade da consistência interna e validade discriminante (Hair et al., 2017).

A confiabilidade do indicador individual comprovou-se, uma vez que os resultados demonstraram que as cargas fatoriais padronizadas de quaisquer elementos estavam acima de 0,6 (apresentando um valor mínimo de 0,79), sendo todas significativas quando $p < 0,001$ (Hair et al., 2017).

Seguidamente, observou-se que o coeficiente Alfa de Cronbach (α) e a confiabilidade composta (CR) apresentaram valores superiores ao valor limite de 0,7 (Hair et al., 2017), confirmando-se assim a confiabilidade da consistência interna (Tabela 1).

A validade convergente também foi validada, dado todos os elementos apresentarem cargas positivas e significativas, os valores da confiabilidade composta (CR) serem superiores a 0,7 e todas as variáveis apresentarem valores de variância média extraída (AVE) acima de 0,5 (Bagozzi & Yi, 1988), como se pode observar na Tabela 1.

Tabela 1. Coeficiente Alfa de Cronbach (α), Confiabilidade composta (CR) e Variância média extraída (AVE)

Variáveis	α	CR	AVE
(1) Reputação da marca	0,920	0,939	0,754
(2) Capacidade de gestão de canais	0,950	0,962	0,834
(3) Capacidade de comunicação de marketing	0,912	0,934	0,740
(4) Planeamento de marketing	0,963	0,971	0,870
(5) Capacidade de <i>pricing</i>	0,901	0,931	0,771
(6) Capacidade de desenvolvimento do produto	0,923	0,942	0,763

Posteriormente, e com o intuito de se avaliar a validade discriminante, foram utilizadas duas abordagens distintas. Em primeiro lugar, utilizou-se um critério proposto por Fornell e Larcker (1981),

que determina que a raiz quadrada da variância média extraída (AVE), apresentada a negrito na Tabela 2, deve ser superior ao maior valor da correlação entre as variáveis e, como se pode observar, este princípio é cumprido (Tabela 2). De seguida, aplicou-se o *heterotrait-monotrait ratio* (HTMT) (Hair et al., 2017; Henseler et al., 2015), que enuncia que todos os valores de HTMT devem ser inferiores a 0,85 e, como é possível verificar na Tabela 2, este critério também se confirma, pelo que existe evidências de validade discriminante.

Tabela 2. Correlações e sustentação para a validade discriminante

Variáveis	1	2	3	4	5	6
(1) Reputação da marca	0,868	0,418	0,533	0,440	0,441	0,469
(2) Capacidade de gestão de canais	0,406	0,913	0,624	0,579	0,580	0,547
(3) Capacidade de comunicação de marketing	0,506	0,579	0,860	0,843	0,757	0,695
(4) Planeamento de marketing	0,437	0,555	0,814	0,933	0,740	0,582
(5) Capacidade de <i>pricing</i>	0,418	0,538	0,685	0,690	0,878	0,573
(6) Capacidade de desenvolvimento do produto	0,449	0,516	0,637	0,552	0,526	0,873

Nota: Os números da diagonal apresentados a negrito são as raízes quadradas de AVE. Abaixo da diagonal estão as correlações entre as variáveis. Acima da diagonal estão os valores de HTMT.

A colinearidade do modelo foi seguidamente avaliada por meio do fator de inflação da variância (VIF). Mediante os resultados obtidos, com um VIF mínimo de 1,00 e máximo de 1,24, ambos inferiores ao valor crítico de 5,0 (Hair et al., 2017), pode-se concluir que não existe colinearidade.

Por último, o modelo estrutural foi então analisado pela magnitude e significância dos seus coeficientes estruturais, com a avaliação da precisão preditiva através de valores de R^2 e a apreciação da relevância preditiva através de valores de Q^2 (Hair et al., 2017). Os registos de R^2 das variáveis dependentes do modelo: planeamento de marketing, capacidade de *pricing*, capacidade de desenvolvimento do produto, capacidade de comunicação de marketing e capacidade de gestão de canais foram de 19%, 49%, 36%, 69% e 34%, respetivamente. Estes valores são superiores a 10% (Falk & Miller, 1992), pelo que é possível confirmar-se a precisão preditiva do modelo. No que respeita aos registos de Q^2 para as mesmas variáveis, estes foram de 0,161, 0,365, 0,239, 0,495 e 0,272, respetivamente, assinalando-se com isto a relevância preditiva do modelo pelo facto de serem valores superiores a zero. Para além disto, é de referenciar o uso de *bootstrapping* com 5000 repetições, um procedimento não paramétrico que permitiu avaliar a significância das estimativas destes parâmetros.

4.2. Efeitos diretos

Os resultados da Tabela 3 demonstram que as variáveis com maior correlação entre elas são o planeamento de marketing e a capacidade de comunicação de marketing ($\beta = 0,733$). Já com a reputação da marca e o planeamento de marketing observa-se o oposto, visto que são as variáveis que apresentam uma menor correlação ($\beta = 0,437$).

Relativamente aos efeitos diretos entre as variáveis, a reputação da marca tem um efeito significativamente positivo no planeamento de marketing ($\beta = 0,437$, $p < 0,001$), o que suporta H1.

O planeamento de marketing tem um efeito significativamente positivo na capacidade de gestão de canais ($\beta = 0,466$, $p < 0,01$) e na capacidade de desenvolvimento do produto ($\beta = 0,440$, $p < 0,01$), o que suporta a H8 e H4, respetivamente. Além disso, o planeamento de marketing está altamente correlacionado com a capacidade de comunicação de marketing ($\beta = 0,733$, $p < 0,001$) e a capacidade de *pricing* ($\beta = 0,628$, $p < 0,001$), sendo que estes resultados suportam H6 e H2, respetivamente.

Tabela 3. Avaliação do modelo estrutural

Efeitos diretos	Path Coefficient	Standard Errors	t Statistics	p Values
Reputação da marca --> Planeamento de marketing	0,437	0,121	3,601	0,000
Planeamento de marketing --> Capacidade de gestão de canais	0,466	0,151	3,082	0,002
Planeamento de marketing --> Capacidade de comunicação de marketing	0,733	0,070	10,470	0,000
Planeamento de marketing --> Capacidade de <i>pricing</i>	0,628	0,133	4,730	0,000
Planeamento de marketing --> Capacidade de desenvolvimento do produto	0,440	0,151	2,903	0,004

4.3. Efeitos mediadores

As hipóteses mediadoras foram testadas segundo as recomendações de Hair, et al. (2017, p. 232). Assim, utilizou-se um procedimento de *bootstrapping* para se testar a significância dos efeitos indiretos através dos mediadores (Preacher & Hayes, 2008). A Tabela 4 apresenta assim os resultados dos efeitos mediadores.

O efeito indireto da reputação da marca na capacidade de gestão de canais através do efeito mediador do planeamento de marketing é significativo ($\beta = 0,204$, $p < 0,01$), o que suporta H9.

Além disso, o efeito indireto da reputação da marca na capacidade de comunicação de marketing através do efeito mediador do planeamento de marketing também é significativo ($\beta = 0,320$, $p < 0,001$), sendo um resultado de suporte para H7.

Para suporte da H3, constatou-se que o efeito indireto da reputação da marca na capacidade de *pricing* através do efeito mediador do planeamento de marketing é um efeito significativo ($\beta = 0,274$, $p < 0,001$).

Por último, o efeito indireto da reputação da marca na capacidade de desenvolvimento do produto através do efeito mediador do planeamento de marketing também é significativo ($\beta = 0,192$, $p < 0,01$), o que sustenta H5.

Em suma, entende-se com isto que o planeamento de marketing medeia a relação entre a reputação da marca e as diversas capacidades de marketing estudadas.

Tabela 4. Resultado de efeitos mediadores específicos

Efeitos mediadores	<i>Estimate</i>	<i>Standard Errors</i>	<i>t Statistics</i>	<i>p Values</i>
Reputação da marca --> Planeamento de marketing --> Capacidade de gestão de canais	0,204	0,076	2,678	0,008
Reputação da marca --> Planeamento de marketing --> Capacidade de comunicação de marketing	0,320	0,087	3,661	0,000
Reputação da marca --> Planeamento de marketing --> Capacidade de <i>pricing</i>	0,274	0,077	3,554	0,000
Reputação da marca --> Planeamento de marketing --> Capacidade de desenvolvimento do produto	0,192	0,073	2,641	0,009

5. DISCUSSÃO

Em consequência de ambientes negociais em constante mudança, as empresas B2B ponderam cada vez mais a construção de marcas sólidas no mercado, capazes de transmitir níveis de confiança e profissionalismo que influenciam as escolhas dos consumidores. A criação de uma reputação de marca consistente garante assim um conjunto de benefícios encarados como fonte de vantagem competitiva, que asseguram que as empresas aplicam as suas competências de forma a tirarem o melhor partido do mercado. Com isto, compreendeu-se de que forma a reputação da marca afeta as capacidades de marketing de uma empresa, por meio de um planeamento de marketing cuidado.

5.1. Efeitos diretos

De acordo com o estudo realizado, a reputação da marca apresenta um efeito positivo sobre o planeamento de marketing, o que se torna consistente com pesquisas anteriormente apresentadas (Priporas & Kamenidou, 2011). A criação de uma reputação de marca sólida, motiva as empresas a planearem um conjunto de estratégias capazes de valorizar sobretudo a perspectivas dos seus clientes, dado a importância de manter um desempenho positivo e equilibrado do seu percurso no mercado (Hamşioğlu, 2018) e despertar cada vez mais a atenção dos seus atuais e potenciais consumidores.

O modelo testado também garantiu coerência com o exposto na literatura no que diz respeito ao efeito positivo que o planeamento de marketing apresenta sobre as quatro capacidades de marketing estudadas. Primeiramente, a aplicação de capacidades de *pricing* torna-se fundamental na definição da imagem e posicionamento dos produtos (Lendrevie et al., 2015), porém, em ambientes altamente competitivos, onde cada vez mais os concorrentes desenvolvem igualmente este tipo de capacidades de precificação, é necessário um planeamento estratégico de uma estrutura de custos, capaz de ultrapassar a concorrência no mercado (Sadjadi et al., 2005) e influenciar positivamente os consumidores (Dutta et al., 2003).

Posteriormente, o efeito positivo do planeamento de marketing na capacidade de desenvolvimento do produto apoiou o exposto na literatura (Rădulescu & Cruceru, 2012; Lendrevie et al., 2015). Existe a necessidade de um planeamento consistente da política de revisão de produtos presente nas organizações, de maneira a alcançar os objetivos estratégicos previamente definidos, indo de encontro às expectativas e preferências de mercado. Como o desempenho de cada produto é sujeito a diversos fatores de mercado, é sempre necessário estimá-lo de forma a melhor entender e planejar estratégias de introdução de novos produtos, estratégias de revisão dos atuais ou até mesmo estratégias de descontinuação de outros já em declínio.

De seguida, o efeito positivo revelado do planeamento de marketing sobre as capacidades de comunicação de marketing está de acordo com Kuang-Jung, et al. (2015). O planeamento das diferentes competências de comunicação favorece a utilização coerente dos recursos disponíveis de comunicação, facilitando não só a interação de uma organização com o seu mercado (Batra & Keller, 2016), como também a influencia positiva nas perceções de valor dos clientes.

Por último, a relação direta entre o planeamento de marketing e a capacidade de gestão de canais também revela um efeito positivo, em conformidade com a literatura teoricamente abordada. De forma a maximizar os recursos existentes e otimizar os canais de entrega de produtos, Peterson (2003) afirmou que as empresas utilizam cada vez mais sistemas de planeamento para a gestão de canais de distribuição. A capacidade de gestão de canais cria uma vantagem competitiva pela criação de canais e estruturas consistentes, capazes de fazer chegar os produtos e/ou serviços ao cliente final nas melhores circunstâncias (Neves et al.,2001).

5.2. Efeitos mediadores

Com base nos resultados obtidos, o planeamento de marketing apresenta um efeito mediador entre a reputação da marca e as diversas capacidades de marketing estudadas, no entanto, estas relações de mediação ainda estão pouco desenvolvidas não só do ponto de vista teórico, como também do ponto de vista prático, dado que nenhum dos autores as demonstra concretamente. Desta forma, o estudo apresenta o seu contributo para o desenvolvimento de pesquisas relacionadas com o efeito mediador do planeamento de marketing nas capacidades de marketing.

Segundo Baldarelli e Gigli (2014), a gestão responsável da reputação das marcas tornou-se um recurso fundamental na posição competitiva de uma empresa, suportando a apresentação de um propósito de interação existente entre as diferentes capacidades de marketing (Hamşioğlu, 2018) por intermédio da constante conjugação de valores organizacionais e valores sustentados pelos clientes que as capacidades de planeamento detidas nas organizações conseguem alcançar, como forma a melhor responder a mudanças no mercado.

Decisões estratégicas de precificação são baseadas na qualidade percebida dos clientes (Polat & Akgün, 2015), pelo que as empresas atentam cada vez mais à criação de marcas fortes como forma de criação de níveis de confiança elevados, capazes de influenciar o valor transmitido e percebido pelo mercado. Desta forma, o planeamento de marketing englobará capacidades estratégicas de interligação do valor percebido pelos clientes, através da perceção criada por uma marca forte, com as competências que uma empresa detém para usufruir de estratégias de preços mais competitivas.

Com a gestão contínua da reputação, as empresas desempenham um papel ativo de pesquisa para, de alguma forma, compreenderem a qualidade percebida pelo seu público (Arazm, 2014).

Através desta investigação dinâmica, conseguem perceber as necessidades e preferências dos consumidores, planeando da melhor forma a utilização integrada de competências que retirem o melhor partido dos seus recursos de desenvolvimento de produtos, satisfazendo desta forma os clientes. Com isto, as organizações aumentam a probabilidade de desenvolvimento de produtos e serviços de referência, que se podem destacar no mercado.

No que toca à capacidade de comunicação de marketing, as empresas utilizam cada vez mais os seus recursos e competências de forma a manterem uma resposta cuidada às oportunidades e ameaças vindas do exterior (Polat & Akgün, 2015). Com isto, uma marca forte exige um planeamento de comunicação de marketing consistente, de forma a possibilitar uma envolvimento objetiva com os clientes e a transmissão de valores e ideais em linha com os princípios fortalecidos no mercado, criando mensagens selecionadas e orientadas para o consumidor.

Por último, e de maneira a conservar e incrementar a opinião que o mercado retém de uma organização, é fundamental a criação de um planeamento de marketing estratégico que agregue uma via de canais de distribuição, capaz de chegar ao público de forma eficaz e com valor acrescentado oferecido através do serviço prestado ou produto vendido.

6. CONCLUSÃO

6.1. Contribuições teóricas

Esta pesquisa utilizou uma abordagem quantitativa como forma de atingir os objetivos propostos e alcançar o tipo de empresas necessárias. Objetivou-se compreender as relações diretas entre as variáveis do modelo conceptual proposto, assim como a ligação indireta existente entre a reputação de uma marca e as capacidades de marketing estudadas, por meio do planeamento de marketing.

Depois de se testar o modelo conceptual criado e avaliar os efeitos diretos e mediadores entre as diversas variáveis, concluiu-se que existe um efeito mediador do planeamento de marketing entre a reputação das marcas e a capacidade de *pricing*, a capacidade de desenvolvimento do produto, a capacidade de comunicação de marketing e a capacidade de gestão de canais. Desta forma, o estudo revelou-se uma contribuição para o desenvolvimento da literatura.

Primeiramente, foi desenvolvido um modelo conceptual nunca antes testado, que contribuiu para a pesquisa empírica desta área. Também se concluiu que a reputação da marca apresenta um efeito direto no planeamento de marketing, assim como o planeamento de marketing detém uma relação direta com as quatro capacidades de marketing apresentadas. Desta forma, os resultados também garantiram que a variável de planeamento de marketing, que tem um efeito direto com todas as outras variáveis, desempenha um papel mediador entre a reputação da marca e as capacidades de marketing.

6.2. Implicações na gestão empresarial

Do ponto de vista empresarial, é crucial a adoção de um planeamento de marketing consistente que antecipe um conjunto estruturado de decisões, de forma a garantir capacidades de previsão estratégicas para uma melhor interligação das capacidades e recursos de uma empresa com o mercado. Apesar disso, o investimento numa marca forte torna-se uma mais-valia, dado que é capaz de motivar uma empresa a planear da melhor forma um conjunto de estratégias e ações de marketing capazes de captar a atenção do público, aproveitando e aperfeiçoando cada vez mais as suas capacidades ao longo do tempo.

Desta forma, o estudo concluiu que o planeamento de marketing medeia a influência da reputação da marca nas capacidades de marketing: capacidade de *pricing*, capacidade de desenvolvimento do produto, capacidade de comunicação de marketing e capacidade de gestão de canais. Consequentemente, e a fim de se desenvolver as capacidades de marketing de uma empresa, deve-se investir na reputação de uma marca, dado que esta molda de certa forma a capacidade de atuação de

uma empresa, contribuindo assim para a formação de estratégias de marketing fortemente pensadas pelo seu reconhecimento perante o mercado.

6.3. Limitações do estudo e sugestões de pesquisas futuras

Ao longo deste estudo surgiram algumas limitações relevantes, que podem criar oportunidades de melhorias para potenciais investigações e pesquisas futuras.

Primeiramente, o questionário foi enviado apenas a PME's localizadas em Portugal e constantes numa base de dados, pelo que a amostra ficou demasiado limitada e os resultados não poderão ser extrapolados para diferentes realidades. Em pesquisas futuras, seria interessante a testagem do modelo conceptual criado em outro tipo de países, com um grau de desenvolvimento diferente de Portugal.

Para além disso, o tamanho das organizações inquiridas também apresentou limitações ao estudo, visto que apenas foram seleccionadas PME's. Noutros estudos, pode fazer sentido entender o efeito mediador do planeamento nouro tipo de empresas, como as micro ou grandes empresas.

Outra limitação deste trabalho passou por o baixo número de resposta ao questionário enviado por e-mail, pelo que também poderia ser interessante a utilização de outra forma de contacto com as empresas.

Em última análise, este estudo também poderá ser estendido em outras direções. Pesquisas futuras podem incidir em outras capacidades de marketing, visto que a presente dissertação apenas se centralizou no efeito mediador do planeamento de marketing na capacidade de *pricing*, na capacidade de desenvolvimento do produto, na capacidade de comunicação de marketing e na capacidade de gestão de canais. Desta forma, poderá ser interessante o enfoque noutras capacidades, de forma a alargar os resultados obtidos.

7. REFERÊNCIAS

- Arazm, M. (2014). Managing brand and competition capacity of firms. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 3(10), 183-188.
- Arbache, F. S., Santos, A. G., Montenegro, C., & Salles, W. F. (2011). *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*. Editora FGV.
- Avlonitis, G. J., Papastathopoulou, P. G., & Gounaris, S. P. (2001). An empirically-based typology of product innovativeness for new financial services: Success and failure scenarios. *Journal of Product Innovation Management*, 18(5), 324-342.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74–94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Baldarelli, M., & Gigli, S. (2014). Exploring the drivers of corporate reputation integrated with a corporate responsibility perspective: some reflections in theory and in praxis. *Journal of Management & Governance*, 18, 589-613. <https://doi.org/10.1007/s10997-011-9192-3>
- Baltes, L. P. (2016). Digital marketing mix specific to the IT Field. *Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V*, 9(1), 33-44.
- Batra, R., & Keller, K. (2016). Integrating Marketing Communications: New Findings, New Lessons, and New Ideas. *Journal of Marketing*, 80(6), 122-145. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0419>
- Blachetta, M., & Kleinaltenkamp, M. (2019). Dispersion of marketing activities in business-to-business firms. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(6), 1160-1170. <https://doi.org/10.1108/JBIM-01-2018-0036>
- Boyle, E. (2007). A process model of brand cocreation: brand management and research implications. *Journal of Product & Brand Management*, 16(2), 122-131. <https://doi.org/10.1108/10610420710739991>
- Cortez, R. M., & Johnston, W. J. (2017). The future of B2B marketing theory: A historical and prospective analysis. *Industrial Marketing Management*, 66, 90-102.
- Cruz-Ros, S., Cruz, T. F., & Pérez-Cabañero, C. (2010). Marketing capabilities, stakeholders' satisfaction, and performance. *Service Business*, 4, 209-223. <https://doi.org/10.1007/s11628-009-0078-2>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183-195.
- DeSarbo, W. S., Di Benedetto, C. A., Jedidi, K., & Song, M. (2006). Identifying sources of heterogeneity for empirically deriving strategic types: a constrained finite-mixture structural-equation methodology. *Management Science*, 52(6), 909-924.
- Dias, Á., & Pereira, R. (2017). Dynamic capabilities and marketing capabilities in Portugal. *Academia Revista Latinoamericana de Administracion*, 30 (3), 417-430.

- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource based perspective. *Strategic Management Journal*, 24(7), 615-30.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. (1992). *A primer for soft modelling*. University of Akron Press.
- Fayos-Gardó, T., Calderón-García, H., & Frasquet-Deltoro, M. (2017). Implantación internacional de los minoristas de moda multicanal: capacidades dinámicas e incrustación en los mercados 1. *Revista de Globalización, Competitividad y Gobernabilidad*, 11(2), 62-79. <https://doi.org/10.3232/GCG.2017.V11.N2.03>
- Finne, A., & Gronroos, C. (2017) Communication-in-use: customer-integrated marketing communication. *European Journal of Marketing*, 51(3), 445-463. <https://doi.org/10.1108/EJM-08-2015-0553>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(3), 382–350. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gagnon, E. (2016). The Marketer's Action Plan (MAP): Six Steps to Developing Effective Marketing Plans in B2B Marketing Programs. *International Management Review*, 12(2), 56-59.
- Gundlach, G. T., Bolumole, Y. A., Eltantawy, R. A., & Frankel, R. (2006). The changing landscape of supply chain management, marketing channels of distribution, logistics and purchasing. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 21(7), 428-438. <https://doi.org/10.1108/08858620610708911>
- Habibi, F., Hamilton, C. A., Valos, M. J., & Callaghan, M. (2015). E-marketing orientation and social media implementation in B2B marketing. *European Business Review*, 27(6), 638–655. <https://doi.org/10.1108/EBR-03-2015-0026>
- Hair, J. F., Hult, G. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling*. Sage Publications.
- Hamşioğlu, A. B. (2018). The influence of reputation orientation on the creation of marketing strategy and its interaction with the performance: a research. *Third Sector Social Economic Review*, 53(2), 477-500.
- He, X., Yi, Y., & Wei, Z. (2019). New product development capabilities in China: the moderating role of TMT cooperative behavior. *Asian Business & Management*, 18(2), 73-97. <https://doi.org/10.1057/s41291-018-00055-x>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hinterhuber, A., & Liozu, S. M. (2018) Thoughts: premium pricing in B2C and B2B. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 17, 301-305. <https://doi.org/10.1057/s41272-018-0138-0>

- Jakab, P., & Happ, E. (2017). Impact Assessment between the City and the Company Reputation. *Economics and Sociology*, 10(1), 279-289. <https://doi.org/10.14254/2071-789X.2017/10-1/20>
- Krush, M. T., Agnihotri, R., & Trainor, K. J. (2016). A contingency model of marketing dashboards and their influence on marketing strategy implementation speed and Market information management capability. *European Journal of Marketing*, 50(12), 2077-2102. <https://doi.org/10.1108/EJM-06-2015-0317>
- Kuang-Jung, C., Mei-Liang, C., Chu-Mei, L., & Chien-Jung, H. (2015). Integrated marketing communication, collaborative marketing, and global brand building in Taiwan. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*, 7(4), 99-107.
- Leek, S., & Christodoulides, G. (2011). A literature review and future agenda for B2B branding: Challenges of branding in a B2B context. *Industrial Marketing Management*, 40, 830-837. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2011.06.006>
- Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2015). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing* (16th ed.). Dom Quixote.
- Lievens, A., Moenaert, R. K. (2000). Communication flows during financial service innovation. *European Journal of Marketing*, 34(9/10), 1078-1110.
- Loureiro, S. M., Sarmiento, E. M., & Bellego, G. L. (2017). The effect of corporate brand reputation on brand attachment and brand loyalty: Automobile sector. *Cogent Business & Management*, 4(1), 1-10. <https://doi.org/10.1080/23311975.2017.1360031>
- McDonald, M., Frow, P., & Payne, A. (2011). *Marketing Plans for Services* (3^a ed.)
- Marquardt, A. F., Golicic, S. L., & Davis, D. F. (2011). B2B services branding in the logistics services industry. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 47-57. <https://doi.org/10.1108/08876041111107050>
- Meredith, L. (2016). Multiple marketing plans: an analytical template. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 31(4), 519 –530. <https://doi.org/10.1108/JBIM-08-2014-0156>
- Mohammed, A. A., Rashid, B. B., & Tahir, S. B. (2017). Customer relationship management and hotel performance: the mediating influence of marketing capabilities - evidence from the Malaysian hotel industry. *Information Technology & Tourism*, 17(3), 335-361. <https://doi.org/10.1007/s40558-017-0085-4>
- Moreira, P. (2019). *O Contributo do Marketing Relacional e da Formação Contínua na Fidelização de Clientes* [Dissertação de mestrado, ISCTE]. Repositório do ISCTE-IUL.
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets: Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31(6), 525-533.

- Murray, J. Y., Gao, G. Y., Kotabe, M. (2011). Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing capabilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252-269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0195-4>
- Neves, M. F., Zuurbier, P., & Campomar, M. C. (2001). A model for the distribution channels planning process. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(6/7), 518-539. <https://doi.org/10.1108/08858620110408757>
- ÖNCÜ, G. (2019). Relational marketing activities in the scale of ataköy marina. *Journal of International Trad*, 5(1), 28-34.
- Peterson, K. (2003). Enterprise-wide analytical solutions for distribution planning. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(1), 13-25.
- Polat, V., & Akgün, A. E. (2015). A Conceptual Framework for Marketing Strategies in Web 3.0 Age: Adaptive Marketing Capabilities. *Journal of Business Studies Quarterly*, 7(1), 1-12.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879–891. <https://doi.org/10.3758/BRM.40.3.879>
- Priporas, C., & Kamenidou, I. (2011). Perceptions of potential postgraduate Greek business students towards UK universities, brand and brand reputation. *Journal of Brand Management*, 18(4-5), 264-273. <https://doi.org/10.1057/bm.2010.40>
- Pyper, K., Doherty, A. M., Gounaris, S., & Wilson, A. (2020). Investigating international strategic brand management and export performance outcomes in the B2B context. *International Marketing Review*, 36(1), 98-129. <https://doi.org/10.1108/IMR-02-2019-0087>
- Rădulescu, V., & Cruceru, A. F. (2012). The role of product audit policy in increasing organizational performance. *Annals of the University of Petroșani, Economics*, 12(3), 223-230.
- Rėklaitis, K., & Pilelienė, L. (2019). Principle Differences between B2B and B2C Marketing Communication Processes. *ORGANIZACIJŲ VADYBA: SISTEMINIAI TYRIMAI*, (81), 73-86. <https://doi.org/10.1515/mosr-2019-0005>
- Ringle, C. M., Wende, S., & Will, A. (2015). SmartPLS3.0. Hamburg: www.smartpls.de.
- Sadjadi, S. J., Oroujee, M., & Aryanezhad, M. B. (2005). Optimal Production and Marketing Planning. *Computational Optimization and Applications*, 30(2), 195-203.
- Sancllemente-Téllez, J. C. (2017). Marketing and Corporate Social Responsibility (CSR). Moving between broadening the concept of marketing and social factors as a marketing strategy. *Spanish Journal of Marketing*, 21(1), 4-25. <https://doi.org/10.1016/j.sjme.2017.05.001>
- Santos, R. (2018). *A digital marketing strategy in a fintech start-up: advicefront* [Dissertação de mestrado, ISCTE]. Repositório do ISCTE-IUL.

- Sequeira, N., Silva, R. V., Ramos, M., & Alwi, S. F. (2015). Measuring Corporate Reputation in B2B Markets: The Corporate Personality Adapted Scale. *IUP Journal of Knowledge Management*, 13(3), 31-63.
- Sipho, M. S. (2016). Planning of marketing communication strategies by car dealerships. *Problems and Perspectives in Management*, 14(4), 212-220. [https://doi.org/10.21511/ppm.14\(4-1\).2016.10](https://doi.org/10.21511/ppm.14(4-1).2016.10)
- Slotegraaf, R. J., & Dickson, P. R., (2004). The Paradox of a Marketing Planning Capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385.
- Umashankar, N., Bhagwat, Y., & Kumar, V. (2017). Do loyal customers really pay more for services?. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(6), 807-826.
- Van Riel, A. C. R., Lemmink, J., & Ouwersloot, H. (2004). High-Technology Service Innovation Success: A Decision-Making Perspective. *Journal of Product Innovation Management*, 21(5), 348-359.
- Vorhies, D. W., & Harker, M. (2000). The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: Na Empirical Investigation. *Australian Journal of Management*, 25(2), 145-171.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing*, 69, 80-94.
- Yuan, X., Shin, S., He, X., & Kim, S. Y. (2016). Innovation capability, marketing capability and firm performance: A two-nation study of China and Korea. *Asian Business and Management*, 15(1), 32-56.
- Zhang, T., Wang, X., & Zhuang, G. (2017). Building channel power: the role of IT resources and information management capability. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(8), 1217-1227. <https://doi.org/10.1108/JBIM-12-2016-0286>

8. APÊNDICES

8.1. Apêndice A – Questionário

Caro participante,

O presente questionário foi elaborado no âmbito de uma dissertação de mestrado em Gestão, do ISCTE Business School. Os resultados obtidos serão utilizados exclusivamente para fins académicos, com o intuito de se compreender o efeito mediador do planeamento nas principais capacidades de marketing das empresas *business-to-business*.

A sua resposta será anónima, confidencial e de extrema importância para a continuação deste projeto. Lembre-se que não há respostas certas ou erradas, pelo que será de extremo valor que responda a cada pergunta com o melhor do seu conhecimento.

Para qualquer dúvida ou esclarecimento adicional, envie um e-mail para: jsfaa@iscte-iul.pt

Muito obrigada pela sua disponibilidade e participação.

Atenciosamente.

Por favor, indique o seu cargo na organização: _____

Parte 1 – Descrição geral da empresa

1. Número de funcionários da empresa:

- Menos de 9 funcionários
- 10 – 49 funcionários
- 49 – 99 funcionários
- Mais de 100 funcionários

2. Anos de atividade da empresa:

- Menos de 3 anos
- 3 – 5 anos
- 6 – 10 anos
- Mais de 11 anos

3. Principal setor de atividade da empresa:

- Serviços
- Comércio
- Indústria

Parte 2

1. Avalie em que medida cada uma das seguintes afirmações descreve a sua empresa comparativamente aos seus principais concorrentes, através de uma escala de 5 pontos (1 - pior do que os concorrentes; 5 - melhor do que os concorrentes):

REPUTAÇÃO DA MARCA	1	2	3	4	5
Impacta positivamente a imagem percebida da empresa					
Fortalece a reputação da empresa					
Melhora o valor da marca					
Melhora a lealdade dos atuais clientes					
Aumenta a satisfação do cliente					

2. Classifique as competências e conhecimentos atuais da sua empresa comparativamente aos seus concorrentes, utilizando para o efeito uma escala de 5 pontos (1 - pior do que os concorrentes; 5 - melhor do que os concorrentes):

PLANEAMENTO DE MARKETING	1	2	3	4	5
Capacidade de planeamento de marketing					
Capacidade de segmentação e direção do marketing de forma eficaz					
Capacidade de gestão de marketing e processos					
Desenvolvimento de estratégias de marketing criativas					
Rigor nos processos de planeamento de marketing					

CAPACIDADE DE <i>PRICING</i>	1	2	3	4	5
Utilização de habilidades e sistemas de precificação para responder rapidamente a mudanças de mercado					
Conhecimento de táticas de precificação dos concorrentes					
Trabalho eficaz na precificação de produtos/serviços					
Monitorização dos preços dos concorrentes e suas mudanças					

CAPACIDADE DE DESENVOLVIMENTO DO PRODUTO	1	2	3	4	5
Capacidade para o desenvolvimento de novos produtos/serviços					
Desenvolvimento de novos produtos/serviços para tirar partido do investimento em P&D					
Teste de marketing para novos produtos/serviços					
Lançamento de novos produtos/serviços com sucesso					
Garantia de que os esforços de desenvolvimento de novos produtos/serviços atendem às necessidades dos clientes					

CAPACIDADE DE COMUNICAÇÃO DE MARKETING	1	2	3	4	5
Desenvolvimento e execução de programas de publicidade					
Gestão de publicidade e capacidades criativas					
Capacidades em relações públicas					
Capacidades de gestão de imagem de marca e processos					
Gestão da imagem corporativa e reputação					

CAPACIDADE DE GESTÃO DE CANAIS	1	2	3	4	5
Relacionamento forte com os distribuidores					
Atração e retenção dos melhores distribuidores					
Proximidade para com o trabalho dos distribuidores e vendedores					
Agregação de valor ao negócio dos distribuidores					
Fornecimento de níveis de suporte elevados aos distribuidores					