

UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
Marketing e Cadeias Produtivas

CAROLINA LUIZA PAZ GAIESKI

**A Influência Hierárquica das Capacidades de Marketing no
Desempenho Empresarial: Analisando Efeitos de Mediação e
Moderação**

Apoio: CAPES

Maringá

2026

CAROLINA LUIZA PAZ GAIESKI

**A Influência Hierárquica das Capacidades de Marketing no
Desempenho Empresarial: Analisando Efeitos de Mediação e
Moderação**

Dissertação de Mestrado apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em Administração
da Universidade Estadual de Maringá –
PPA/UEM, para a obtenção do título de Mestre
em Administração.

Orientador: Prof.º Dr.º Vitor Koki da Costa Nogami

Apoio: CAPES

ODSs Contemplados: 08, 09, 12

Maringá

2026

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central Maria Grazia Zolet - UEM, Maringá - PR, Brasil)

G137i

Gaieski, Carolina Luiza Paz

A influência hierárquica das capacidades de marketing no desempenho empresarial : analisando efeitos de mediação e moderação / Carolina Luiza Paz Gaieski. -- Maringá, PR, 2026.

90, [13] f. : figs., tabs.

Acompanha produto: Relatório gerencial : capacidades de marketing e desempenho empresarial. 12 f.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Koki da Costa Nogami.

Dissertação (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Capacidades de marketing. 2. Desempenho empresarial. 3. Vantagem competitiva. I. Nogami, Vitor Koki da Costa, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.4012

Síntique Raquel de C. Eleutério - CRB 9/1641



ATA DE DEFESA PÚBLICA

Aos dezesesseis dias do mês de junho do ano de dois mil e vinte e seis, às nove horas, realizou-se a apresentação do Trabalho de Conclusão, sob o título: *A influência hierárquica das capacidades de marketing no desempenho empresarial: analisando efeitos de mediação e moderação*, de autoria de **CAROLINA LUIZA PAZ GAIESKI**, aluna(o) do Programa de Pós-Graduação em Administração (Mestrado) – Área de Concentração: Organizações e Mercado. A Banca Examinadora esteve constituída pelos docentes: Dr. Vitor Koki da Costa Nogami (presidente); Dr^a Ana Maria Machado Toaldo (membra examinadora externa – PPGADM/UFPR); e Dr. Juliano Domingues da Silva (membro examinador do PPA).

Concluídos os trabalhos de apresentação e arguição, a banca examinadora faz constar a(o) candidata(o) a condição de: ☐ Aprovada(o); ☒ Aprovada(o) com correções; ☐ Reprovada(o) pela Banca Examinadora. E, para constar, foi lavrada a presente Ata, que vai assinada pelo coordenador e pelos membros da Banca Examinadora.

OBS: Esta ata não vale como certificado de conclusão do curso de pós-graduação em Administração. A obtenção da titulação de mestre em Administração está condicionada ao depósito da versão definitiva em PDF e não editável, com todas as correções feitas e atestadas pelo orientador, com a ficha catalográfica da BCE/UEM, no prazo máximo estabelecido no regimento do Programa, de acordo com a condição de aprovação.

Maringá, 16 de junho de 2026.



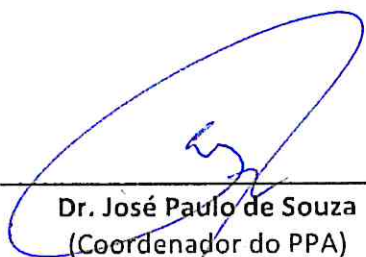
Dr. Vitor Koki da Costa Nogami
(Presidente)



Dr. Juliano Domingues da Silva
(membro examinador do PPA)

Documento assinado digitalmente
gov.br ANA MARIA MACHADO TOALDO
Data: 16/06/2026 21:06:32-0300
Verifique em <https://validar.itu.gov.br>

Dr^a Ana Maria Machado Toaldo
(membra examinadora externa – PPGADM/UFPR)



Dr. José Paulo de Souza
(Coordenador do PPA)

RESUMO

As capacidades de marketing têm sido reconhecidas como recursos estratégicos capazes de contribuir para a obtenção de vantagem competitiva e melhoria do desempenho empresarial. Apesar dos avanços teóricos na área, ainda são limitadas as evidências empíricas acerca da forma como diferentes níveis hierárquicos dessas capacidades se articulam para influenciar os resultados organizacionais. Diante desse contexto, o presente estudo teve como objetivo analisar o impacto das capacidades de marketing de ordem inferior, intermediária e superior no desempenho empresarial, investigando os mecanismos de mediação e moderação entre esses construtos. A pesquisa possui abordagem quantitativa, caráter descritivo e delineamento transversal. Os dados foram coletados junto a 326 empresas localizadas em Maringá e região, por meio de questionário estruturado com escala Likert de sete pontos, operacionalizada por meio do software Jamovi. Os resultados indicaram que as capacidades de marketing de ordem inferior exercem influência positiva e significativa sobre o desempenho empresarial. Verificou-se também que as capacidades intermediárias desempenham papel mediador significativo nessa relação, potencializando os efeitos das capacidades inferiores sobre o desempenho organizacional. Em contrapartida, não foram encontradas evidências estatísticas que confirmassem o efeito moderador das capacidades superiores na relação entre capacidades intermediárias e desempenho. Conclui-se que o desempenho empresarial é influenciado por diferentes níveis de capacidades de marketing que atuam de forma complementar, destacando-se a importância do planejamento de marketing e da gestão da marca como mecanismos estratégicos de transformação de recursos operacionais em resultados superiores. O estudo contribui para o avanço da literatura sobre capacidades de marketing ao testar empiricamente sua estrutura hierárquica em empresas brasileiras.

Palavras-chave: Capacidades de marketing. Desempenho empresarial. Vantagem competitiva.

ABSTRACT

Marketing capabilities have been recognized as strategic resources capable of contributing to competitive advantage and improved business performance. Despite theoretical advances in the field, empirical evidence regarding how different hierarchical levels of these capabilities interact to influence organizational outcomes remains limited. Against this backdrop, this study aimed to analyze the impact of lower-order, intermediate-order, and higher-order marketing capabilities on business performance, investigating the mediating and moderating mechanisms between these constructs. The research employed a quantitative approach, a descriptive nature, and a cross-sectional design. Data were collected from 326 companies located in Maringá and the surrounding region using a structured questionnaire with a seven-point Likert scale, with analysis performed using Jamovi software. The results indicated that lower-order marketing capabilities exert a positive and significant influence on business performance. It was also found that intermediate capabilities play a significant mediating role in this relationship, amplifying the effects of lower-order capabilities on organizational performance. Conversely, no statistical evidence was found to confirm a moderating effect of higher-order capabilities on the relationship between intermediate capabilities and performance. The study concludes that business performance is influenced by different levels of marketing capabilities acting in a complementary manner, highlighting the importance of marketing planning and brand management as strategic mechanisms for transforming operational resources into superior outcomes. This study contributes to advancing the literature on marketing capabilities by empirically testing their hierarchical structure within Brazilian companies.

Keywords: Marketing capabilities. Business performance. Competitive advantage.

AGRADECIMENTOS

Realizar esta dissertação só foi possível porque estive rodeada de pessoas que me apoiaram e me incentivaram ao longo dessa caminhada.

A Deus, agradeço por ter me proporcionado vivenciar uma das maiores experiências da minha vida, aquela que o Senhor sonhou para mim. Nesse período, Seu sustento foi fundamental em todos os dias. Houve muitos altos e baixos, mas o Senhor sempre esteve comigo, mostrando que eu seria capaz de concluir esse ciclo, mesmo diante de todas as dificuldades presentes em minha vida. Obrigada por me transformar nesse processo, no qual, muito mais do que uma estudante, me senti uma filha sendo amada e cuidada por seu Pai. Obrigada por me mostrar que nada é capaz de desfazer os planos que o Senhor tem para minha vida.

À minha família, meus pais, Maria Luiza e Fernando, e meus irmãos, Tatiane e Leonardo. Vocês foram meu suporte em tudo o que precisei. Foram minha casa e meu refúgio. São as pessoas que mais confiaram em mim e no meu potencial, muitas vezes mais do que eu mesma. Obrigada por sempre sonharem comigo e por celebrarem cada pequena etapa concluída desta dissertação, assim como cada conquista da minha vida.

Aos meus familiares - avôs e avós, tios e tias, primos e primas. Vocês são muito importantes para mim, e sou eternamente grata por caminharem ao meu lado e me incentivarem a seguir meus sonhos. Em especial, à minha avó Lourdes, que foi morar com Deus nos últimos meses da minha dissertação. Vó, sinto sua falta todos os dias. Sua partida foi um processo muito doloroso, e ainda continua sendo. Mas o que me traz conforto é saber que a senhora continuará intercedendo pela minha vida, e que nossa fé nos manterá unidas para sempre.

Aos meus amigos que compartilharam e vivenciaram o mestrado comigo: Thaís, Karina e Lener. Ter a companhia de vocês fortaleceu muito minha caminhada nesse processo. Ter com quem compartilhar e viver essa experiência tornou tudo mais leve. Às colegas que também fiz nessa jornada, Marcela e Emily, foi muito bom ter vocês por perto. Guardarei cada momento e cada escuta com muito carinho em meu coração.

Aos meus amigos da vida e do Grupo Renascer. Como foi bom contar com cada um de vocês durante esses anos. Sou muito grata por todas as orações e pelo apoio que me ofereceram. Conviver com vocês semanalmente permitiu que eu relaxasse a mente e me reabastecesse para os desafios que estavam por vir.

À minha residência, que foi fundamental nesse processo, pois surgiu no momento em que eu mais precisava de uma rotina que me permitisse focar na continuidade da dissertação. Participar desse programa me deu a oportunidade de me dedicar ainda mais a esta pesquisa. Devo muito a essa experiência.

Ao meu orientador, Vitor Nogami, que me acompanhou desde o início desta trajetória. Obrigada por sempre confiar em mim e por todas as horas dedicadas ao meu desenvolvimento ao longo desse processo. Muito mais do que orientar uma dissertação, nossas reuniões proporcionaram aprendizados que levarei para toda a vida. Consigo enxergar claramente o quanto esses anos me transformaram como pessoa e como profissional, e você teve um papel fundamental nisso. Obrigada por ter sido tão presente e por todas as oportunidades e apoio que me proporcionou.

Aos professores que fizeram parte dessa trajetória e dedicaram muitos anos de suas vidas à construção e ao compartilhamento do conhecimento. Aprendi um pouco com cada um de vocês, e todos são grandes inspirações para mim. Em especial, aos professores Gilberto Fraga, Ligia Greatti, Sara Picheth, Juliano Domingues, Francisco Giovanni, Valter Vieira, Olga Pépece e Ana Toaldo. Vocês marcaram momentos muito importantes da minha caminhada acadêmica. Obrigada por me ensinarem tanto e pelo olhar humano e acolhedor que tiveram comigo.

À Universidade Estadual de Maringá (UEM), que se tornou uma das minhas casas; ao Programa de Pós-Graduação em Administração (PPA/UEM), que me acompanhou durante todo esse processo; e à CAPES, pelo apoio e financiamento desta pesquisa.

Pelas colegas administradoras Sarah, Maria e Julia, que coletaram os dados comigo e me ajudaram grandemente nessa batalha. Por fim, agradeço a todos os empreendedores que contribuíram respondendo aos questionários. Vocês foram fundamentais para a realização deste trabalho. Obrigada por me receberem e dedicarem parte do seu tempo para colaborar com a minha formação acadêmica.

"Tudo concorre para o bem daqueles que amam a Deus."

Romanos 8,28

Lista de Figuras

Figura 1: Hierarquia das Capacidades de Marketing	23
Figura 2 - Modelo Conceitual	36
Figura 3 - Modelo 1	55
Figura 4 - Modelo 2	56
Figura 5 - Modelo 3	57
Figura 6 - Modelo 4	59

Lista de Tabelas

Tabela 1: Perfil de Amostra	42
Tabela 2: Perfil de Amostra Segundo Porte da Empresa	44
Tabela 3: Perfil de Amostra Segundo Setor de Atuação	45
Tabela 4: Perfil de Amostra Segundo Tempo de Mercado	47
Tabela 5: Estatísticas Descritivas das Capacidades de Marketing	51
Tabela 6: Indicadores de Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo	53
Tabela 7: Efeito direto das Capacidades de Marketing Inferiores sobre o Desempenho Empresarial	55
Tabela 8: Teste inicial do efeito indireto das Capacidades Intermediárias na relação entre Capacidades Inferiores e Desempenho	56
Tabela 9: Teste alternativo do efeito indireto das Capacidades Intermediárias na relação entre Capacidades Inferiores e Desempenho	57
Tabela 10: Efeito moderador das Capacidades Superiores na relação entre Capacidades Intermediárias e Desempenho Empresarial	59
Tabela 11: Síntese dos resultados do teste de hipóteses do modelo estrutural	60

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	11
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	16
2.1 CAPACIDADES DE MARKETING	16
2.1.1 Capacidades Inferiores	18
2.1.2 Capacidades Intermediárias	19
2.1.3 Capacidade Superiores	21
2.2 DESEMPENHO EMPRESARIAL	27
2.3 MODELO CONCEITUAL	30
2.3.1 O Efeito Direto das Capacidades Inferiores no Desempenho	31
2.3.2 O Papel Mediador das Capacidades Intermediárias	32
2.3.3 O Efeito Moderador das Capacidades Superiores	34
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	38
3.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS	38
3.2 PROCEDIMENTOS	39
4. ANÁLISE DE DADOS	41
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA	41
4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DAS ORGANIZAÇÕES	41
4.3 PROCEDIMENTO DE REFINAMENTO E ESPECIFICAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO	48
4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS E ITENS	50
4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO	53
4.5.1 Confiabilidade da Escala e Consistência Interna	54
4.5.2 Validade Convergente (AVE)	54
4.7 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DE HIPÓTESES	55
5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	63
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	67
REFERÊNCIAS	72
APÊNDICE I - Dimensões, Construtos e Perguntas	77
APÊNDICE II - Questionário	80
APÊNDICE III - Relatório Gerencial	90

1. INTRODUÇÃO

Por que algumas empresas apresentam desempenho superior em relação a outras? Essa diferença pode ser atribuída aos recursos que possuem e como eles são explorados ou, mais especificamente, às capacidades de marketing que desenvolvem e utilizam estrategicamente (Morgan & Feng, 2024). As capacidades de marketing podem ser entendidas como processos por meio dos quais os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor voltadas para o mercado-alvo (Morgan, 2012). Em uma empresa, elas referem-se à sua habilidade de projetar, implementar e mensurar estratégias e campanhas que agregam valor aos clientes e, conseqüentemente, contribuem para a melhoria do desempenho organizacional (Alhawamdeh et al., 2024).

Em um ambiente caracterizado por rápidas transformações tecnológicas, intensificação da concorrência e crescente dinamicidade e turbulência dos mercados, compreender os determinantes do desempenho empresarial torna-se ainda mais relevante. Nesse contexto, o marketing assume um papel estratégico, na medida em que as organizações precisam desenvolver a capacidade de identificar, interpretar e responder de forma eficaz às demandas e mudanças do ambiente externo (Day, 2011; Teece, 2007). Assim, mais do que a simples disponibilidade de recursos, destaca-se a importância da capacidade de utilizá-los de forma integrada, coordenada e adaptativa, visando à construção e sustentação de vantagens competitivas.

Diferentemente de ativos tangíveis, as capacidades de marketing são desenvolvidas ao longo do tempo, sendo baseadas em rotinas organizacionais, processos de aprendizagem contínua e integração entre diferentes áreas funcionais. Nesse sentido, o desempenho empresarial está diretamente relacionado à habilidade da organização de interpretar sinais do ambiente competitivo e transformar esse conhecimento em ações estratégicas eficazes (Day, 2020). Além disso, tais capacidades exercem papel mediador na relação entre orientação para o mercado e desempenho, indicando que a geração de valor depende não apenas da compreensão do mercado, mas da capacidade de agir sobre esse conhecimento (Murray, Gao, & Kotabe, 2011).

A literatura tem avançado na identificação e classificação das capacidades de marketing, destacando diferentes tipologias, como capacidades especializadas, multifuncionais, arquitetônicas e dinâmicas (Morgan, 2012). Essas categorias refletem distintos níveis de complexidade e abrangência, variando desde atividades funcionais específicas até a capacidade de reconfiguração organizacional em ambientes dinâmicos. Estudos mais recentes propõem uma abordagem hierárquica dessas capacidades, organizando-as em níveis inferiores (lower-order), intermediários (intermediate-order) e superiores (higher-order), sendo estas últimas associadas às capacidades dinâmicas e à adaptação contínua da organização (Morgan & Feng, 2024).

O sucesso empresarial não decorre de habilidades isoladas, mas da combinação de capacidades com diferentes graus de complexidade. As capacidades superiores atuam como metacapacidades dinâmicas, fornecendo o direcionamento e a coordenação necessários para que as rotinas interfuncionais e operacionais funcionem de maneira integrada na geração de valor. Entretanto, a intensidade dessa relação é sensível a variáveis do macroambiente, como o IDH regional e a competitividade industrial, que podem condicionar o impacto das ações de marketing sobre o desempenho organizacional. Nesse contexto, as capacidades de marketing podem ser organizadas em três categorias hierárquicas (especializadas, interfuncionais e superiores) e fatores econômicos e industriais podem atuar como moderadores da relação entre essas capacidades e a performance das organizações (Toni & Vieira, 2025).

Mesmo com os avanços na literatura de marketing estratégico, é possível observar que uma parte significativa das pesquisas empíricas ainda adota abordagens que se fundamentam na análise de relações diretas e lineares entre capacidades de marketing e desempenho empresarial. Tal perspectiva simplificada limita a compreensão sobre como diferentes ordens e níveis de capacidades interagem entre si para integrar e converter ativos táticos em resultados organizacionais superiores. Sobretudo, persistem lacunas teóricas sobre o papel das capacidades de ordem superior e sua articulação com as capacidades operacionais e intermediárias, restringindo a compreensão das dinâmicas hierárquicas e dos mecanismos de mediação que conduzam a criação de vantagem competitiva.

Essa lacuna torna-se ainda mais relevante no contexto das micro e pequenas empresas, que operam sob restrições de recursos e, frequentemente, não dispõem de sistemas formais de mensuração de desempenho, recorrendo a indicadores subjetivos baseados na percepção dos gestores (Dess & Robinson, 1984). O desempenho empresarial é multidimensional, podendo ser associado a indicadores financeiros, operacionais e de mercado (Richard et al., 2009). Nesse cenário, compreender como diferentes níveis de capacidades de marketing contribuem para o desempenho pode oferecer insights importantes tanto para o avanço teórico quanto para a prática gerencial.

A relevância estratégica das capacidades organizacionais é amplamente sustentada por evidências empíricas que as posicionam como motoras do sucesso empresarial em contextos de alta incerteza. Ao permitir que a organização identifique oportunidades e reconfigure seus recursos de forma ágil, essas competências garantem que a empresa mantenha sua competitividade mesmo diante de transformações disruptivas no mercado (Vieira, Toni & Agnihotri, 2026).

Diante disso, este estudo analisa a influência das capacidades de marketing, em seus diferentes níveis, sobre o desempenho empresarial. Especificamente, propõe-se um modelo onde as capacidades intermediárias apresentam um papel mediador entre capacidades inferiores e desempenho organizacional e as capacidades superiores apresentam um papel moderador entre as capacidades intermediárias e o desempenho organizacional.

Ao adotar essa abordagem, o trabalho contribui para a literatura ao integrar diferentes níveis de capacidades em um mesmo modelo analítico, avançando na compreensão dos mecanismos que conectam marketing e desempenho. Além disso, oferece implicações gerenciais relevantes ao indicar como gestores podem direcionar seus esforços para o desenvolvimento de capacidades mais estratégicas, especialmente em contextos de recursos limitados.

Diante desse contexto, emerge o seguinte problema de pesquisa: **De que forma as capacidades de marketing se articulam hierarquicamente, por meio de efeitos diretos, mediadores e moderadores, para influenciar o desempenho empresarial?**

O **objetivo geral** desse estudo é analisar o impacto das capacidades de marketing (de ordem inferior, intermediária e superior) no desempenho empresarial, identificando os mecanismos de mediação e moderação entre esses construtos. Para isso, os **objetivos específicos** são:

1- mensurar o efeito direto das capacidades de marketing de ordem inferior no desempenho empresarial;

2. Avaliar o papel mediador das capacidades de marketing de ordem intermediária entre capacidades de marketing de ordem inferiores e desempenho empresarial;

3- Analisar o efeito moderador das capacidades de marketing de ordem superior na relação entre as capacidades intermediárias e o desempenho empresarial.

A escolha de investigar a relação entre as diferentes ordens de capacidades de marketing e seus impactos no desempenho empresarial responde a um debate presente na literatura de marketing estratégico e gestão organizacional. Embora a relação entre capacidades de marketing e desempenho esteja empiricamente documentada (Day, 2011; Morgan, 2012), persiste uma lacuna teórica relevante sobre como diferentes ordens dessas capacidades interagem entre si para converter ativos operacionais em retornos mercadológicos e financeiros (Morgan & Feng, 2024; Vorhies & Morgan, 2005).

A maioria dos estudos adota abordagens lineares, examinando apenas a relação direta entre capacidades e desempenho, o que limita a compreensão dos mecanismos de moderação e integração entre os níveis das capacidades. Assim, o presente estudo busca superar essa limitação ao analisar empiricamente a influência das capacidades superiores sobre o desempenho das empresas, ampliando a compreensão teórica sobre o papel estratégico do marketing em contextos de recursos limitados.

Nesse sentido, compreender quais capacidades exercem influência mais significativa no desempenho, e como as superiores podem moderar essa relação, oferece um caminho concreto para que gestores direcionem seus esforços de forma

mais eficiente, otimizando recursos e fortalecendo sua posição no mercado local e regional.

Esta dissertação está organizada em seis capítulos, além das referências e apêndices. O primeiro capítulo apresenta a introdução, destacando o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e as contribuições esperadas do estudo. No segundo capítulo, é desenvolvida a fundamentação teórica, abordando os principais conceitos e estudos sobre capacidades de marketing e desempenho empresarial. O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada, detalhando o tipo de pesquisa, o procedimento de coleta e análise dos dados, bem como a caracterização da amostra. O quarto capítulo apresenta a análise de dados, seguido do quinto que discute os resultados obtidos, relacionando-os à literatura revisada. Por fim, o sexto capítulo reúne as considerações finais, apontando as contribuições teóricas e práticas do trabalho, suas limitações e sugestões para pesquisas futuras.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 CAPACIDADES DE MARKETING

O conceito das capacidades de marketing vem a partir da compreensão de que as organizações precisam integrar seus conhecimentos para atender às demandas do mercado de uma forma superior à dos seus concorrentes. As capacidades de marketing passaram a ser consideradas essenciais para gerar vantagem competitiva para o setor em um ambiente cada vez mais dinâmico e orientado para o mercado. Embora existam capacidades comuns entre as organizações, algumas delas são desenvolvidas de maneira particular com base nos objetivos e contextos específicos de cada empresa (Day, 1994).

As capacidades de marketing são uma resposta estratégica essencial das organizações ao dinamismo do ambiente competitivo. Em mercados que evoluem rapidamente em tecnologia e preferências dos consumidores, as empresas precisam alinhar seus recursos e competências para seu uso de maneira integrada e deliberada. É essa capacidade da organização de conectar recursos organizacionais para construir uma vantagem competitiva sustentável que as torna melhores para o futuro. As capacidades de marketing permitem que as organizações não apenas respondam à situação, mas também moldem estratégias (Grant, 2006).

Com a maturidade do campo, estudos começaram a investigar quais capacidades de marketing ajudam a impulsionar a vantagem competitiva e o desempenho organizacional. Nesse contexto, destaca-se a proposição de um conjunto de capacidades centrais que inclui desenvolvimento de produto, precificação, gestão de canais, comunicação de marketing, vendas, gestão da informação de mercado, planejamento e implementação de marketing. Esses avanços reforçam que o desempenho superior está relacionado à integração e ao desenvolvimento dessas capacidades em relação aos concorrentes, e não à atuação de forma isolada de cada uma delas (Vorhies e Morgan, 2005).

O avanço das discussões também evidenciou que tais capacidades não podem ser compreendidas como estáticas, mas sim como construções dinâmicas, diretamente influenciadas pelo ambiente competitivo. O aumento do volume de

informações provenientes de avanços tecnológicos, dados de mercado e mudanças no comportamento do consumidor evidencia um gap entre a disponibilidade de informações e sua utilização estratégica, o que reforça a importância das capacidades de marketing como mecanismos de transformação do conhecimento em ação (Day, 2011).

Nessa mesma linha, a literatura passou a diferenciar tipos de capacidades de marketing, classificando-as em estáticas, dinâmicas e adaptativas. Enquanto as capacidades estáticas estão relacionadas à eficiência operacional e rotinas internas, as dinâmicas referem-se à habilidade de reconfigurar competências para explorar novas oportunidades. Já as capacidades adaptativas enfatizam a aprendizagem contínua e a antecipação de mudanças no mercado, evidenciando uma evolução do campo em direção a uma perspectiva mais estratégica e orientada ao ambiente externo (Day, 2011).

Além da evolução conceitual, os estudos empíricos contribuíram para compreender como essas capacidades se relacionam com outros construtos relevantes. Evidências indicam que a orientação para o mercado, quando considerada de forma isolada, não é suficiente para gerar vantagem competitiva, sendo dependente das capacidades de marketing para transformar conhecimento em ações estratégicas. Ademais, fatores ambientais, como turbulência de mercado e intensidade competitiva, atuam como moderadores dessas relações, reforçando a importância do contexto na efetividade das capacidades de marketing (Morgan; Vorhies & Mason, 2009; Murray; Gao & Kotabe, 2011).

Mais recentemente, houve um avanço na literatura em direção a modelos mais integrados e sistêmicos de capacidades de marketing. Essas capacidades agora são entendidas a partir de diferentes níveis de complexidade e integração organizacional e são consideradas de ordem inferior, intermediária e superior. Essa abordagem amplia a compreensão do fenômeno ao considerar a interdependência entre as capacidades e sua contribuição conjunta para o desempenho organizacional (Morgan & Feng, 2024).

Mesmo com esses avanços, ainda persistem lacunas importantes na literatura, especialmente no que se refere à compreensão de como os diferentes níveis de

capacidades de marketing se articulam entre si e influenciam o desempenho organizacional em contextos específicos. Dessa forma, torna-se relevante aprofundar a análise sob uma perspectiva integrativa, considerando não apenas a classificação dessas capacidades, mas também suas inter-relações e aplicação em diferentes cenários.

2.1.1 Capacidades Inferiores

As capacidades de marketing podem ser organizadas de acordo com sua complexidade e papel estratégico para a corporação. Nesse contexto, as capacidades de marketing de nível inferior correspondem às tarefas mais práticas e rotineiras do marketing e são responsáveis pelo mix básico de marketing (produto, preço, praça e promoção) e pelo processo de comunicação com o mercado. Essas são as capacidades que sustentam os aspectos mais complexos da ação estratégica (Morgan & Feng, 2024).

No desenvolvimento de produtos, há a capacidade da empresa de projetar e lançar produtos que atendam às necessidades dos consumidores e às necessidades do mercado competitivo, o que é essencial para a empresa inovar e permanecer relevante no mercado (Oduro & Mensah-Williams, 2023).

A precificação também envolve a capacidade de definir e ajustar valores com base no contexto da empresa e do mercado. Quando a empresa está bem equipada, essa capacidade ajuda a criar valor a partir de seus produtos ou serviços e está muito alinhada com seus objetivos de negócios e posição competitiva. Quando isso não ocorre, pode resultar em decisões ruins para o negócio (Dutta; Zbaracki & Bergen, 2003).

No que se refere à distribuição, a capacidade de gestão de canais desempenha papel central ao garantir que produtos e serviços estejam disponíveis aos consumidores de maneira eficiente. Isso envolve a seleção, coordenação e otimização dos canais, contribuindo tanto para a eficácia de mercado quanto para o desempenho financeiro da organização (Oduro & Mensah-Williams, 2023; Vorhies & Morgan, 2005).

A capacidade promocional está relacionada ao planejamento e execução de programas e ações para promover e fortalecer os produtos da empresa. Essas

atividades têm como objetivo informar, persuadir e influenciar os consumidores a adotar o produto ou serviço, seu valor e desempenho no mercado (Asri & Nuvriasari, 2024).

A atividade comercial complementa isso ao entregar vendas e processos de vendas e interação com os clientes. Para pequenas e médias empresas, com a ajuda de abordagens digitais, essa capacidade se desenvolveu ainda mais, e as estratégias comerciais são melhor desenvolvidas para aproveitar as ferramentas digitais e alcançar e se beneficiar dos canais digitais. Muitas mídias sociais, canais digitais e de vendas online são usados nessas empresas após a pandemia de COVID-19, aumentando a produtividade e melhorias de desempenho (Lees-Marshment, 2014; Papadopoulos et al., 2020).

Embora importantes e necessárias, o uso dessas capacidades deve ser equilibrado; enquanto o investimento em comunicação e vendas pode melhorar o desempenho e a satisfação do cliente, também apresenta riscos financeiros se não corresponder ao potencial de retorno da empresa (Oduro & Mensah-Williams, 2023).

De forma geral, as capacidades inferiores correspondem às rotinas operacionais que sustentam a execução das estratégias de marketing, permitindo a transformação de recursos em ações concretas voltadas à geração de valor para o mercado. Embora essenciais, a dependência exclusiva dessas capacidades pode limitar a adaptação organizacional em ambientes dinâmicos, como evidenciado por casos de empresas que não conseguiram reconfigurar suas estratégias diante de mudanças estruturais no mercado (Morgan, 2012; Guo et al., 2018).

2.1.2 Capacidades Intermediárias

Em um nível mais alto de complexidade, as capacidades intermediárias diferem das capacidades inferiores por terem mais integração organizacional e um papel mais direto na tradução de estratégias em ações concretas. Tais capacidades são uma conexão entre a formulação estratégica e a execução e podem ser usadas para comunicar decisões estratégicas à organização. Nesse contexto, as capacidades arquitetônicas (por exemplo, planejamento e implementação) bem como as capacidades funcionais (por exemplo, gestão de marca, gestão de relacionamento com o cliente (CRM), desenvolvimento de novos produtos) também são destacadas,

embora ainda sejam relativamente pouco estudadas na literatura (Morgan & Feng, 2024).

As capacidades arquitetônicas referem-se à habilidade da organização de estruturar, coordenar e alinhar suas atividades de marketing, especialmente por meio dos processos de planejamento e implementação. Essas capacidades são fundamentais para garantir que as estratégias formuladas sejam executadas de maneira eficaz, contribuindo para a conexão entre agilidade organizacional e desempenho. Ao possibilitar a adequada alocação de recursos e a condução de iniciativas estratégicas coerentes, essas capacidades fortalecem a capacidade da empresa de alcançar resultados alinhados aos seus objetivos (Bekos; Jaakkola & Chari, 2025; Spyropoulou et al., 2018).

No planejamento, enfatiza-se o papel da organização no desenvolvimento de estratégias que possam alinhar recursos com as necessidades do mercado. É um aspecto crítico para uma resposta eficaz às condições externas e não só é a base do desempenho financeiro, mas também da sustentabilidade a longo prazo. Apesar de sua relevância, a literatura ainda aponta a necessidade de maior aprofundamento sobre o papel dessa capacidade no contexto organizacional (Oduro & Mensah-Williams, 2023).

Complementarmente, a capacidade de implementação exerce um papel crucial ao viabilizar a transformação de estratégias em resultados concretos. Essa capacidade permite que as organizações convertam planos e recursos em desempenho efetivo, influenciando positivamente indicadores financeiros, de marketing e de satisfação do cliente. Ainda que menos explorada em comparação a outras capacidades, sua presença é determinante para a efetividade das ações estratégicas e para o fortalecimento da competitividade organizacional (Oduro & Mensah-Williams, 2023).

Além das capacidades arquitetônicas, as capacidades funcionais representam competências específicas que integram diferentes recursos e processos organizacionais. A gestão de marca, por exemplo, envolve a habilidade de construir, fortalecer e diferenciar a marca de forma estratégica, indo além da simples existência de uma marca forte. Trata-se de uma competência orientada ao longo prazo, que

busca garantir a consistência e a relevância da marca ao longo do tempo, independentemente de produtos ou campanhas específicas (Lee; O'Cass & Sok, 2017). A orientação para a marca impacta o desempenho de mercado mediada pelas capacidades de marketing, especificamente gestão de produto e vendas, ou seja, recursos estratégicos precisam de capacidades operacionais para gerar valor (Semprebon, Toaldo et al., 2016).

De forma complementar, a gestão de relacionamento com clientes (CRM) atua como um mecanismo integrador das informações sobre consumidores, permitindo uma compreensão mais aprofundada de suas necessidades, preferências e comportamentos. Produto, serviço e comunicações podem então ser combinados para aprimorar abordagens de marketing. O CRM pode aprimorar outras capacidades organizacionais para desenvolver vantagem competitiva sustentável e construir fortes relacionamentos com os clientes (Alhawamdeh et al., 2024).

O desenvolvimento de novos produtos também se destaca como uma capacidade funcional relevante, ao envolver o conjunto de competências necessárias para gerar, projetar e lançar novas ofertas de forma eficaz. Essa capacidade apresenta características dinâmicas, uma vez que exige a integração e reconfiguração contínua de recursos internos e externos em resposta às mudanças do mercado e às demandas dos consumidores (Kunanoppadol & Igel, 2023).

De modo geral, as capacidades intermediárias situam-se em um nível mais complexo do que as capacidades inferiores, pois envolvem a articulação entre diferentes funções e processos organizacionais. Dessa forma, desempenham um papel fundamental ao conectar a eficiência operacional à adaptação estratégica, funcionando como uma ponte que sustenta a diferenciação competitiva e prepara a organização para níveis mais avançados de aprendizagem e inovação (Morgan, 2012).

2.1.3 Capacidade Superiores

No nível mais elevado da hierarquia, encontram-se as capacidades de marketing de nível superior, caracterizadas por sua alta complexidade e por seu papel central na sustentação da vantagem competitiva em ambientes dinâmicos. Essas capacidades envolvem processos como aprendizagem organizacional, capacidade

adaptativa, exploração e aproveitamento de oportunidades (exploration e exploitation), aprendizagem interorganizacional e benchmarking. Em função de sua natureza mais abstrata e de difícil mensuração, ainda são relativamente escassos os estudos empíricos aprofundados sobre esse nível de capacidade, o que reforça a necessidade de avanços na literatura (Morgan & Feng, 2024).

Entre essas capacidades, destaca-se a capacidade adaptativa, que se refere à habilidade da organização de alinhar suas estratégias e ações em resposta às mudanças do ambiente. De forma complementar, a capacidade de aprendizagem organizacional envolve a aquisição, disseminação, interpretação e aplicação do conhecimento de mercado com o objetivo de orientar decisões estratégicas. Nesse sentido, o aprendizado organizacional deve ser compreendido como um processo dinâmico, que vai além da simples retenção de informações, permitindo a renovação contínua das competências da empresa (Hunt & Madhavaram, 2019).

Outro aspecto relevante refere-se à distinção entre capacidades de exploration e exploitation. As capacidades de exploration estão associadas à busca por novos conhecimentos, tecnologias e práticas inovadoras, envolvendo experimentação e disposição para assumir riscos. Por outro lado, as capacidades de exploitation concentram-se no aprimoramento e refinamento de práticas já existentes, promovendo ganhos de eficiência e aprofundamento do conhecimento organizacional. O equilíbrio entre essas duas dimensões é essencial para que a organização consiga inovar sem comprometer sua eficiência operacional (Vorhies et al., 2011).

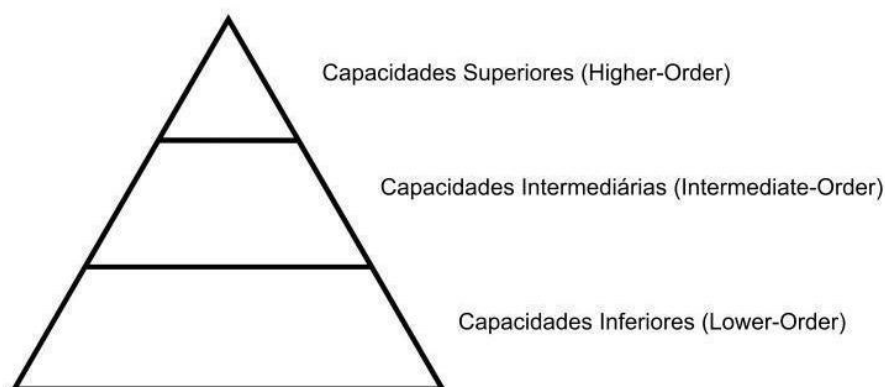
A aprendizagem interorganizacional refere-se à capacidade da empresa de adquirir, compartilhar e incorporar conhecimentos provenientes de agentes externos, como clientes, fornecedores, concorrentes e parceiros estratégicos. Por meio dessas interações, as organizações ampliam sua base de conhecimento, desenvolvem novas competências e aprimoram sua capacidade de adaptação às mudanças do ambiente. Dessa forma, a aprendizagem interorganizacional contribui para a inovação, para o fortalecimento das capacidades organizacionais e para a construção de vantagens competitivas sustentáveis (Easterby-Smith; Lyles & Tsang, 2008).

O benchmarking também se configura como uma capacidade relevante nesse nível, ao permitir que as organizações comparem suas práticas com as de

concorrentes e líderes do setor. Esse processo atua como um mecanismo de aprendizagem organizacional, contribuindo para a identificação de lacunas de desempenho, redefinição de prioridades e desenvolvimento contínuo das capacidades de marketing, com vistas à construção de vantagem competitiva sustentável (Vorhies & Morgan, 2005).

De forma mais ampla, as capacidades superiores estão diretamente relacionadas ao conceito de capacidades dinâmicas, uma vez que envolvem a habilidade da organização de aprender continuamente e reconfigurar seus recursos e capacidades existentes. Nesse sentido, essas capacidades não apenas permitem a adaptação às mudanças ambientais, mas também a capacidade de influenciar e moldar o ambiente competitivo ao longo do tempo (Morgan, 2012).

Figura 1: Hierarquia das Capacidades de Marketing



Fonte: Autora (2026).

A representação das capacidades de marketing em formato de pirâmide permite compreender a lógica de hierarquia e interdependência entre os diferentes níveis - inferiores, intermediários e superiores. Essa estrutura não implica necessariamente uma sequência rígida de desenvolvimento, mas evidencia que cada nível exerce funções distintas e complementares dentro da organização.

Na base da pirâmide encontram-se as capacidades inferiores, responsáveis pela execução das atividades operacionais do marketing, como o gerenciamento do mix de marketing e das ações de comunicação. Embora apresentem menor complexidade e sejam mais suscetíveis à imitação, essas capacidades são

fundamentais para o desempenho imediato da organização e para a sustentação das demais (Teece; Pisano & Shuen, 1997).

No nível intermediário situam-se as capacidades que promovem maior integração entre recursos e processos organizacionais. Nesse grupo, destacam-se as capacidades arquitetônicas, relacionadas ao planejamento e à implementação, e as capacidades funcionais, como gestão de marca, CRM e desenvolvimento de novos produtos. Essas capacidades atuam como uma ponte entre a operação e a estratégia, permitindo que informações de mercado sejam traduzidas em ações estruturadas e contribuindo para a diferenciação competitiva (Day, 2011; Morgan, 2012).

No topo da pirâmide estão as capacidades superiores, responsáveis por promover aprendizagem, adaptação e inovação organizacional. Essas capacidades são mais complexas, raras e difíceis de imitar, permitindo à organização não apenas responder às mudanças do ambiente, mas também antecipá-las e explorá-las estrategicamente. Nesse nível, o marketing assume um papel mais amplo, contribuindo para a transformação organizacional e para a sustentação do desempenho no longo prazo (Barney, 1991; Teece, 2007).

2.1.4 Inter Relação das Capacidades

A literatura recente tem ampliado a compreensão das capacidades de marketing ao tratá-las como competências organizacionais que extrapolam a execução isolada das atividades tradicionais de marketing, assumindo papel relevante na criação de valor e na obtenção de resultados organizacionais. Sob essa perspectiva, essas capacidades envolvem a habilidade da organização de integrar conhecimentos, recursos e processos para responder às mudanças do mercado e adaptar suas ações às condições do ambiente competitivo. Essa perspectiva aproxima as capacidades de marketing da lógica das capacidades dinâmicas, ao enfatizar processos de aprendizagem, adaptação e reconfiguração de recursos diante das transformações ambientais (Lee & Shin, 2026; Iriani et al., 2026).

Essa abordagem também reforça que as capacidades organizacionais não devem ser compreendidas de forma completamente isolada, uma vez que diferentes capacidades podem atuar de maneira complementar e alterar os efeitos umas das outras sobre o desempenho. Em vez de contribuírem exclusivamente de forma

individual, diferentes capacidades podem interagir entre si, potencializando ou limitando sua contribuição para os resultados organizacionais conforme a combinação estabelecida entre elas e as condições em que são desenvolvidas (Janani, Wiles, & Rubera, 2026; Mihailova, Gabrielsson, & Tammi, 2026). Dessa forma, compreender as relações existentes entre capacidades torna-se tão importante quanto analisar seus efeitos isolados, uma vez que a interação entre diferentes capacidades pode alterar sua contribuição para o desempenho organizacional (Janani, Wiles, & Rubera, 2026; Mihailova, Gabrielsson, & Tammi, 2026).

Sob essa lógica, as capacidades voltadas à execução das atividades de marketing podem constituir uma base para o desenvolvimento de capacidades organizacionais de maior complexidade, à medida que a organização amplia sua capacidade de integrar informações de mercado, coordenar recursos e transformar conhecimento em decisões e ações estratégicas (Day, 2011; Morgan & Feng, 2024). Conforme a organização aprimora esses processos, amplia também sua capacidade de responder às mudanças ambientais e gerar resultados superiores (Lee & Shin, 2026; Iriani et al., 2026). Esse processo evidencia que o desenvolvimento das capacidades pode ocorrer de forma contínua, à medida que a organização aprende, adapta suas práticas e recompõe seus recursos diante das mudanças ambientais (Lee & Shin, 2026; Iriani et al., 2026).

Além da complementaridade entre capacidades, estudos recentes demonstram que determinados recursos internos da organização podem contribuir para o desenvolvimento de capacidades de marketing. Nesse sentido, o capital humano de marketing, associado à educação, ao conhecimento e às habilidades dos profissionais da área, pode favorecer a construção de uma orientação para o mercado, entendida como uma capacidade organizacional voltada à compreensão e ao atendimento das necessidades dos clientes. Evidências empíricas indicam que a educação em marketing e as habilidades funcionais dos executivos apresentam relação positiva com a orientação para o mercado, enquanto a experiência profissional em marketing, isoladamente, não apresentou efeito significativo (Mac & Lee, 2025).

De maneira semelhante, pesquisas recentes sugerem que o potencial de determinados recursos organizacionais para produzir resultados depende da capacidade da organização de convertê-los em ações e competências orientadas ao

mercado. Nessa perspectiva, as capacidades de marketing podem assumir um papel intermediário entre recursos estratégicos e resultados organizacionais, funcionando como mecanismos por meio dos quais ativos e informações internas são transformados em ações orientadas ao mercado e, posteriormente, em resultados organizacionais (Wichitsathian & Chayprapak, 2026; Iriani et al., 2026). Essa relação evidencia que a existência de recursos, por si só, não garante sua conversão em desempenho, sendo necessário considerar as capacidades que permitem à organização mobilizá-los e integrá-los aos processos de criação de valor (Wichitsathian & Chayprapak, 2026).

Essa perspectiva também mostra que as capacidades de marketing não atuam de maneira independente, mas podem estabelecer relações de complementaridade com outras capacidades organizacionais. A interação entre diferentes competências pode ampliar sua contribuição para o desempenho, indicando que o valor de uma capacidade está relacionado não apenas à sua existência, mas também à forma como se articula com as demais capacidades disponíveis na organização. Estudos recentes apresentam, por exemplo, que capacidades de marketing podem fortalecer a contribuição de outras capacidades organizacionais para o crescimento das vendas, enquanto diferentes combinações de capacidades podem produzir efeitos distintos sobre os resultados (Janani, Wiles, & Rubera, 2026).

De modo complementar, a contribuição das capacidades para o desempenho pode depender do alinhamento entre as competências organizacionais e as condições ambientais nas quais a empresa está inserida (Mihailova, Gabrielsson, & Tammi, 2026). Desse modo, compreender as capacidades de marketing requer considerar as relações estabelecidas entre elas e outras competências organizacionais, especialmente porque essas interações podem potencializar ou limitar sua contribuição para os resultados empresariais (Janani, Wiles, & Rubera, 2026; Mihailova, Gabrielsson, & Tammi, 2026).

Por fim, estudos recentes reforçam que a geração de desempenho está relacionada à capacidade das organizações de combinar recursos, conhecimentos e competências e adaptá-los às condições do ambiente (Lee & Shin, 2026; Janani, Wiles, & Rubera, 2026; Mihailova, Gabrielsson, & Tammi, 2026). Nessa perspectiva, as capacidades de marketing tornam-se elementos relevantes para conectar recursos

internos às oportunidades de mercado, ao mesmo tempo em que sua efetividade depende do alinhamento com outras capacidades organizacionais e com as condições ambientais nas quais a empresa está inserida (Lee & Shin, 2026; Janani, Wiles, & Rubera, 2026; Mihailova, Gabrielsson, & Tammi, 2026). Assim, o desempenho superior pode ser compreendido não apenas a partir da existência de recursos ou capacidades específicas, mas também da forma como esses elementos são integrados, coordenados e reconfigurados diante das mudanças do ambiente (Barney, 1991; Teece, Pisano, & Shuen, 1997; Lee & Shin, 2026).

2.2 DESEMPENHO EMPRESARIAL

O desempenho empresarial é amplamente compreendido como um construto multidimensional, que engloba diferentes perspectivas de avaliação para além dos resultados estritamente financeiros. Essa abordagem permite uma análise mais abrangente da efetividade organizacional, ao considerar não apenas os resultados econômicos, mas também aspectos relacionados ao mercado e aos processos internos. Nesse sentido, o desempenho pode ser estruturado em três dimensões principais: desempenho financeiro, desempenho de mercado e desempenho organizacional. Enquanto o desempenho financeiro está associado à lucratividade e ao retorno econômico, o desempenho de mercado refere-se à posição competitiva e à satisfação dos clientes, e o desempenho organizacional envolve aspectos como eficiência interna, inovação e capacidade de aprendizado (Richard et al., 2009).

A literatura também evidencia o papel do desempenho operacional como uma ligação entre as capacidades organizacionais e os resultados financeiros. Indicadores como produtividade, qualidade e eficiência dos processos internos são determinantes para o alcance de níveis superiores de lucratividade e crescimento. Em ambientes competitivos e dinâmicos, o desempenho operacional reflete a capacidade da empresa de transformar seus recursos em resultados concretos, contribuindo para a sustentação de vantagens competitivas no longo prazo (Venkatraman & Ramanujam, 1986).

A dimensão de mercado, por sua vez, assume papel central em organizações orientadas ao cliente, ao refletir a capacidade de conquistar participação de mercado, fidelizar consumidores e fortalecer o valor da marca. Evidências indicam que

empresas com maior orientação para o mercado e capacidades de marketing desenvolvidas tendem a apresentar desempenho superior nessa dimensão, o que, por sua vez, impacta positivamente os resultados financeiros e organizacionais. Dessa forma, o desempenho empresarial pode ser compreendido como um sistema interdependente, no qual diferentes dimensões se influenciam mutuamente (Morgan; Vorhies & Mason, 2009).

Sob a perspectiva do cliente, a satisfação assume papel estratégico ao influenciar diretamente o desempenho organizacional. Empresas que apresentam níveis mais elevados de satisfação tendem a utilizar seus ativos de maneira mais eficiente, gerando maior retorno sobre os recursos disponíveis. Além disso, a literatura aponta uma relação positiva e significativa entre a satisfação do cliente e o valor de mercado das organizações, reforçando a importância dessa variável para o desempenho empresarial (Leo; Gani & Jeremias, 2009).

Outro fator relevante refere-se à capacidade de inovação, que possibilita às organizações atuar em ambientes complexos e em constante transformação. Empresas com maior capacidade inovadora tendem a apresentar melhor desempenho financeiro e organizacional, uma vez que conseguem adaptar-se mais rapidamente às mudanças e explorar novas oportunidades de mercado. Nesse sentido, a inovação se configura como um elemento essencial para a sobrevivência e o crescimento sustentável em contextos competitivos (Wanyoike & Kinyua, 2025).

A literatura evidencia que o desempenho de inovação exerce influência direta e indireta sobre diferentes dimensões do desempenho organizacional. Empresas mais inovadoras tendem a alcançar melhores posições de mercado, fortalecendo sua capacidade de diferenciação e ampliando sua competitividade. Estudos demonstram que a inovação impacta positivamente o desempenho financeiro e o valor da firma, além de contribuir para o fortalecimento da posição competitiva no mercado. Esses resultados reforçam a ideia de que a inovação não constitui apenas uma atividade operacional, mas um mecanismo estratégico capaz de gerar vantagens competitivas sustentáveis e resultados superiores no longo prazo (Rubera & Kirca, 2012).

Além disso, o impacto do desempenho de inovação pode variar conforme características organizacionais e ambientais. Fatores como intensidade tecnológica,

porte da empresa, investimentos em marketing e grau de inovação desenvolvida influenciam a dimensão dos resultados. As inovações radicais tendem a produzir efeitos mais expressivos sobre o desempenho de mercado e financeiro quando comparadas às inovações incrementais, especialmente em setores de maior dinamismo tecnológico. Nesse contexto, o desempenho de inovação pode ser compreendido como uma importante conexão entre as capacidades organizacionais e a geração de valor, contribuindo para explicar diferenças de desempenho entre empresas inseridas em ambientes competitivos parecidos (Hitt; Hoskisson & Kim, 1997; Rubera & Kirca, 2012).

O desempenho financeiro, embora seja apenas uma das dimensões do construto, permanece como um dos principais indicadores de sucesso organizacional. Ele pode ser mensurado por meio de métricas como volume de vendas, retorno sobre vendas, retorno sobre ativos e participação de mercado, refletindo a capacidade da empresa de gerar resultados econômicos a partir de suas operações. Em especial, observa-se que a integração entre capacidades de marketing e práticas de gestão do relacionamento com clientes (CRM) contribui para a ampliação da retenção, lealdade e lucratividade no longo prazo, especialmente em pequenas e médias empresas (Chen & Xie, 2022; Alhawamdeh et al., 2024).

Diante disso, as capacidades de marketing assumem um papel central na explicação do desempenho empresarial, ao atuarem como mecanismos que permitem transformar recursos e conhecimentos em resultados concretos. Apesar dos avanços na literatura, ainda há espaço para aprofundar a compreensão sobre como essas capacidades impactam diferentes dimensões do desempenho de forma integrada, especialmente em contextos específicos de análise (Morgan & Feng, 2024).

2.3 MODELO CONCEITUAL

A literatura sobre capacidades de marketing parte da compreensão de que a vantagem competitiva não decorre apenas da posse de recursos, mas da capacidade da organização de mobilizá-los e combiná-los de maneira orientada à criação de valor. Sob a perspectiva baseada em recursos, recursos organizacionais podem constituir fontes de vantagem quando são adequadamente explorados por meio de capacidades que permitem à firma executar atividades e alcançar determinados objetivos (Barney,

1991; Grant, 1991). No campo de marketing, essa perspectiva contribuiu para deslocar a atenção dos recursos isolados para a capacidade da organização de integrar conhecimentos, processos e rotinas relacionados ao mercado (Day, 1994; Morgan, Vorhies & Mason, 2009).

A perspectiva hierárquica adotada nesta pesquisa parte, portanto, da compreensão de que as capacidades de marketing desempenham funções complementares na transformação dos recursos organizacionais em resultados. As capacidades de ordem inferior constituem a base operacional da atuação de marketing, estando associadas às atividades de produto, preço e promoção. Em um nível intermediário, encontram-se capacidades relacionadas ao planejamento e à gestão de marca, que demandam maior coordenação entre atividades e conhecimentos. No nível superior, situam-se capacidades relacionadas à aprendizagem de mercado e à adaptação, que permitem à organização interpretar mudanças ambientais e modificar seus recursos e processos de acordo com novas condições competitivas (Day, 2011; Fang & Zou, 2009; Morgan & Feng, 2024).

Essa estrutura não implica que os níveis de capacidades atuem de maneira independente. Pelo contrário, a literatura sobre capacidades organizacionais indica que a geração de valor está relacionada à habilidade da firma de integrar diferentes recursos e capacidades e empregá-los de forma coerente com as demandas do ambiente (Grant, 1991; Teece, Pisano & Shuen, 1997). Assim, enquanto as capacidades inferiores permitem que a organização execute as atividades básicas de marketing, as capacidades intermediárias contribuem para coordenar e direcionar essas atividades, e as capacidades superiores permitem aprender, adaptar e reconfigurar a base de capacidades diante das transformações do mercado.

Com essa compreensão, é possível investigar não apenas se as capacidades de marketing estão associadas ao desempenho empresarial, mas também como essa relação se estabelece e sob quais condições determinados níveis de capacidade podem potencializar os resultados produzidos por outros níveis. A partir dessa perspectiva, são formuladas três hipóteses que representam, respectivamente, o efeito direto das capacidades inferiores sobre o desempenho, o papel mediador das capacidades intermediárias e o efeito moderador das capacidades superiores.

2.3.1 O Efeito Direto das Capacidades Inferiores no Desempenho

O efeito principal delineado no modelo conceitual assume que as capacidades de marketing inferiores exercem um impacto positivo e direto sobre o desempenho empresarial. Na literatura de marketing estratégico, as capacidades de ordem inferior representam as rotinas operacionais, especializadas e funcionais que viabilizam a execução das atividades cotidianas ligadas ao composto de marketing tradicional. No âmbito desta pesquisa, este nível é operacionalizado por meio de três dimensões: **produto, preço e promoção** (Morgan & Feng, 2024).

As capacidades de produto refletem a habilidade da firma em assegurar a qualidade, o desenvolvimento e a adequação das suas ofertas às exigências do mercado; as capacidades de preço envolvem a competência em estruturar estratégias de precificação que capturem valor e respondam às pressões competitivas; e as capacidades de promoção tangibilizam a eficácia na comunicação, publicidade e persuasão junto ao público-alvo.

Embora apresentem menor complexidade relativa quando comparadas às capacidades de níveis superiores, essas capacidades constituem a interface mais imediata entre a organização e o mercado. A capacidade de compreender as necessidades dos clientes e traduzi-las em ofertas adequadas, estabelecer preços coerentes com o posicionamento da empresa e comunicar eficazmente seus produtos constitui uma condição importante para a criação e entrega de valor. Organizações orientadas para o mercado desenvolvem processos que favorecem a compreensão e o atendimento das necessidades dos clientes, ao mesmo tempo em que o desenvolvimento de capacidades de marketing contribui para a efetividade das atividades mercadológicas e para o desempenho organizacional (Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005).

Essa perspectiva é importante porque, antes que a empresa possa coordenar ou reconfigurar suas atividades de marketing, é necessário que disponha de capacidades que permitam executar adequadamente as funções básicas da área. Dessa forma, é esperado que organizações que apresentam maior capacidade de gerenciar seus produtos, preços e atividades promocionais estejam mais aptas a converter seus recursos de marketing em resultados organizacionais. Com base nesse argumento, formula-se a seguinte hipótese:

H1: As capacidades de marketing de ordem inferior influenciam positivamente o desempenho empresarial.

2.3.2 O Papel Mediador das Capacidades Intermediárias

Embora as capacidades inferiores sejam necessárias para a operação da empresa, a eficiência puramente tática é insuficiente para sustentar uma vantagem competitiva de longo prazo, dada a facilidade de imitação por parte dos concorrentes (Teece, 2018). Para avançar nesta discussão, o modelo introduz as capacidades de marketing de ordem intermediária, representadas pelos processos multifuncionais de **planejamento e gestão de marca** (Morgan & Feng, 2024).

As capacidades intermediárias diferenciam-se das operacionais por exigirem maior coordenação, integração de conhecimentos e alinhamento estratégico entre diferentes rotinas da organização (Day, 2011). O planejamento de marketing representa a habilidade de antecipar tendências, alocar recursos escassos de forma estratégica e desenhar caminhos coerentes para o mercado. Por sua vez, a gestão de marca reflete a capacidade de construir e gerir ativos intangíveis, gerando valor percebido que transcendem os atributos físicos do produto.

A literatura apresenta que as capacidades de marketing estão relacionadas à efetividade das atividades mercadológicas e ao desempenho empresarial. Organizações que desenvolvem capacidades de marketing mais efetivas apresentam maior capacidade de utilizar seus recursos para responder às necessidades do mercado e alcançar resultados superiores, indicando que a contribuição das capacidades não está restrita à execução de atividades isoladas, mas envolve a forma como os recursos são empregados e combinados (Vorhies & Morgan, 2005; Morgan, Vorhies & Mason, 2009).

Essa complementaridade entre capacidades é especialmente relevante quando se considera a estrutura hierárquica adotada neste estudo. As capacidades inferiores representam a base operacional da atuação de marketing, enquanto as capacidades intermediárias permitem organizar, coordenar e direcionar os esforços realizados nessa base. Dessa forma, o planejamento e a gestão de marca podem funcionar como mecanismos de integração capazes de transformar atividades operacionais em ações

mais consistentes e alinhadas aos objetivos organizacionais (Day, 2011; Morgan, 2012; Morgan & Feng, 2024).

A literatura sobre capacidades organizacionais também permite compreender que diferentes capacidades podem desempenhar funções complementares na criação de valor. A capacidade de integrar e coordenar competências permite que recursos e atividades dispersos sejam combinados em processos organizacionais mais complexos, ampliando sua capacidade de gerar resultados (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Morgan, Whitler & Feng, 2019).

O modelo assume que existe uma complementaridade e dependência hierárquica entre as rotinas de marketing. Sob essa perspectiva teórica, propõe-se que, embora as capacidades inferiores constituam a interface operacional inicial da organização com o mercado, o seu impacto a longo prazo tende a não ocorrer de forma puramente direta. Assume-se a existência de uma dependência de trajetória em que os recursos e rotinas gerados na base (produto, preço e promoção) são fundamentais para que os processos de maior complexidade organizacional, como a gestão de marca e o planejamento estratégico, operem com propriedade.

Na sequência, o modelo estabelece a proposição conceitual de que as capacidades inferiores exercem um efeito indireto sobre o desempenho global, o qual é canalizado por meio das capacidades intermediárias da organização. O planejamento e o posicionamento de marca atuam teoricamente como transformadores, capazes de traduzir o esforço operacional cotidiano em indicadores consolidados de satisfação de clientes, inovação e rentabilidade financeira. Essa dinâmica conceitual evidencia que os níveis inferiores e intermediários não operam isoladamente, mas de forma interdependente na cadeia de valor do marketing, configurando um mecanismo de transmissão essencial para a performance da empresa. Com base nessa premissa, formula-se a seguinte hipótese:

H2: As capacidades de marketing intermediários exercem papel mediador entre as capacidades de marketing inferiores e o desempenho empresarial.

2.3.3 O Efeito Moderador das Capacidades Superiores

No topo da estrutura hierárquica do modelo encontram-se as capacidades de marketing superiores). No escopo deste estudo, esta ordem é representada pelas capacidades de **aprendizagem** e **adaptativas**. Ao passo que as ordens anteriores se voltam para a execução e integração interna das rotinas, as capacidades de ordem superior possuem natureza dinâmica e arquitetônica (Fang & Zou, 2009; Morgan & Feng, 2024).

A aprendizagem de mercado reflete as rotinas estabelecidas para gerar, disseminar e responder a informações sobre clientes, concorrentes e macroambiente de forma contínua. Já a capacidade adaptativa traduz a agilidade da firma em reconfigurar sua base de recursos e alinhar as suas competências internas às transformações e choques do mercado externo. Devido à sua natureza intangível, tácita e complexa, estas capacidades apresentam diversos desafios de mensuração empírica, o que justifica a escassez de estudos que as analisem de forma integrada (Morgan & Feng, 2024).

Em vez de propor apenas um impacto direto, o presente modelo conceitual avança teoricamente ao posicionar as capacidades de ordem superior como variáveis moderadoras (H3). A fundamentação teórica para essa estrutura baseia-se na premissa de que a eficácia das capacidades intermediárias não ocorre de forma isolada, sendo influenciada diretamente pelo nível de dinamismo e pela orientação externa da organização (Fang & Zou, 2009; Morgan, 2012).

Um plano de marketing ou uma estratégia de posicionamento de marca correm o risco de se tornarem obsoletos ou desalinhados se a empresa operar de forma estática. Contudo, quando a organização possui elevadas capacidades de aprendizagem e adaptabilidade, ela consegue ajustar os seus planos em tempo real e realinhar a sua marca conforme o mercado vai exigindo.

As capacidades de marketing de nível inferior atuam, portanto, como um catalisador estratégico: elas amplificam e potencializam o valor das capacidades intermediárias, garantindo que o esforço de planejamento e construção de marca se traduza em resultados superiores de inovação, retenção de clientes e performance financeira (Fang & Zou, 2009; Morgan, 2012).

A importância das capacidades superiores para o modelo proposto, contudo, não decorre apenas da possibilidade de exercerem efeitos próprios sobre o desempenho. Seu papel pode estar relacionado à maneira como as demais capacidades são utilizadas e à capacidade da organização de manter essas competências alinhadas às mudanças ambientais. Dessa forma, a aprendizagem e a adaptação podem criar condições para que capacidades de níveis inferiores e intermediários permaneçam adequadas e efetivas ao longo do tempo (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Day, 2011).

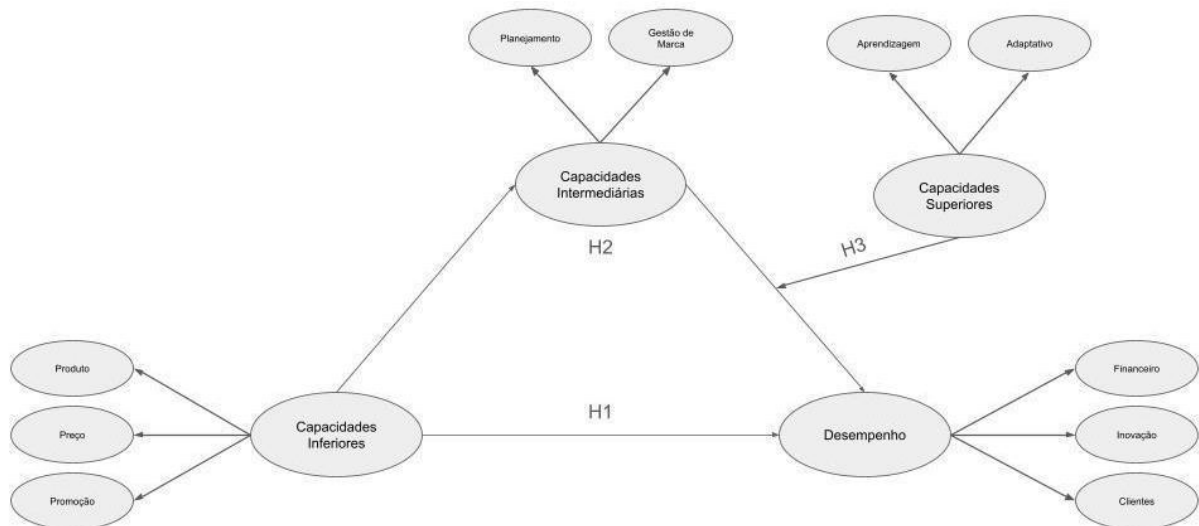
Nesse sentido, as capacidades superiores podem funcionar como mecanismos de alinhamento e renovação das capacidades intermediárias. Organizações com maior capacidade de aprendizagem e adaptação tendem a possuir melhores condições para atualizar seus processos de planejamento e gestão de marca, mantendo sua adequação às condições do mercado. Em contraste, quando essas capacidades são menos desenvolvidas, as capacidades intermediárias podem permanecer baseadas em conhecimentos, estratégias e processos que já não correspondem às condições ambientais, reduzindo sua efetividade (Fang & Zou, 2009; Day, 2011; Morgan & Feng, 2024).

A complementaridade entre diferentes capacidades também reforça a possibilidade de que a contribuição de uma determinada capacidade dependa da presença e do desenvolvimento de outras capacidades organizacionais. Assim, uma mesma capacidade de planejamento ou gestão de marca pode produzir resultados distintos dependendo da capacidade da organização de gerar conhecimento, interpretar mudanças e adaptar seus recursos e processos (Morgan, Vorhies & Mason, 2009; Morgan, 2012).

A partir dessa perspectiva, espera-se que as capacidades superiores não atuem simplesmente como mais uma etapa da cadeia hierárquica, mas como um elemento capaz de modificar a relação entre as capacidades intermediárias e o desempenho. Quanto maior a capacidade da organização de aprender com o mercado e adaptar seus recursos e processos, maior tende a ser sua capacidade de transformar planejamento e gestão de marca em resultados organizacionais. Com isso, formula-se a terceira hipótese:

H3: As capacidades de marketing de ordem superior moderam a relação entre as capacidades de ordem intermediária e o desempenho empresarial.

Figura 2 - Modelo Conceitual



Fonte: Autora (2026)

Para garantir a clareza analítica e orientar a posterior fase de teste estatístico do modelo estrutural, os construtos foram delimitados operacionalmente em quatro dimensões macro, conforme figura 2. Esta seleção foi estrategicamente desenhada para capturar a cadeia de valor do marketing desde as suas fundações operacionais até os seus reflexos nos resultados finais das empresas:

Dimensão 1 – Capacidades Inferiores: Focada na proficiência executiva das variáveis tangíveis do composto de marketing, mensurada através dos construtos de Produto, Preço e Promoção (Morgan & Feng, 2024).

Dimensão 2 – Capacidades Intermediárias: Focada em processos que exigem alinhamento estratégico e coordenação multifuncional, mensurada através do Planejamento e da Gestão de Marca (Day, 2011; Morgan & Feng, 2024).

Dimensão 3 – Capacidades Superiores: Focada em rotinas arquitetônicas de monitoramento ambiental e flexibilidade de recursos, avaliada por meio da Aprendizagem de Mercado e da Capacidade Adaptativa (Fang & Zou, 2009; Morgan & Feng, 2024).

Dimensão 4 – Desempenho: Construto multidimensional concebido para avaliar a eficácia das capacidades em diferentes frentes organizacionais, subdividido em Desempenho Financeiro), Desempenho de Inovação e Desempenho de Clientes (Morgan & Feng, 2024).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O propósito desta seção consiste em detalhar os procedimentos metodológicos empregados para o alcance dos objetivos delineados e em resposta ao problema de pesquisa proposto. Para validar as proposições do modelo conceitual (Figura 2), realizou-se um estudo empírico junto a organizações atuantes no mercado brasileiro.

Esta investigação caracteriza-se como uma pesquisa quantitativa, de natureza descritiva. A abordagem quantitativa foi selecionada por permitir a mensuração objetiva das variáveis e a aplicação de análises estatísticas para analisar as relações estruturais entre os construtos (Creswell & Creswell, 2021). A pesquisa descritiva, por sua vez, visa determinar e descrever as características do fenômeno investigado, estabelecendo nexos de associação entre as variáveis sob análise (Gil, 2008).

3.1 AMOSTRA E COLETA DE DADOS

A coleta de dados compreendeu o período de 1/09/2025 a 6/03/2026. O instrumento de coleta consistiu em um questionário estruturado, composto por questões fechadas fundamentadas em escalas do tipo Likert. O estudo adotou um delineamento de corte transversal, coletando os dados em um único momento no tempo, o que viabilizou uma análise momentânea da percepção atual dos gestores acerca das capacidades de marketing e seus reflexos no desempenho empresarial.

O método de amostragem foi o não probabilístico por critério intencional. Em vez de uma captação passiva, realizou-se um esforço ativo de campo para acessar os tomadores de decisão das empresas locais. O público-alvo do estudo empírico foi composto por tomadores de decisão - proprietários, diretores ou gerentes - de empresas de todos os portes situadas no município de Maringá e região. A aplicação do instrumento ocorreu por meio de uma abordagem híbrida de captação: presencialmente nas organizações, mediante contato e sensibilização direta junto aos gestores, e também de forma eletrônica, através do envio direcionado e acompanhado por meio da plataforma Google Forms.

Ao término do período de campo, registraram-se 400 questionários preenchidos. Após um rigoroso processo de triagem e depuração dos dados, foram obtidas 326 respostas válidas, resultando no descarte de 74 questionários. Os critérios de exclusão adotados compreenderam: (I) 35 questionários com dados ausentes ou

respostas em branco; (II) 17 questionários provenientes de microempreendedores individuais (MEI); (III) 17 casos de duplicidade de registros da mesma empresa; e (IV) 5 questionários cujas organizações operam fora da delimitação geográfica estabelecida.

3.2 PROCEDIMENTOS

Para atestar a validade e a confiabilidade das escalas métricas utilizadas na mensuração dos construtos, os dados coletados foram tabulados e submetidos a procedimentos estatísticos multivariados. Inicialmente, aplicou-se a Análise Fatorial Exploratória (AFE), técnica multivariada que visa identificar a estrutura subjacente na matriz de dados e determinar a natureza das variáveis latentes (fatores) que representam adequadamente o conjunto de indicadores observados (Fávero et al., 2009). Modelos nos quais a variância explicada apresenta índices elevados denotam maior robustez e indicam consistência na representação das variáveis observadas pelos fatores latentes (Hair et al., 2009).

A confiabilidade e a consistência interna das escalas foram verificadas por meio do coeficiente Alfa de Cronbach. Esse indicador avalia o nível de correlação entre os itens de um mesmo construto, sendo que valores iguais ou superiores a 0,70 atestam uma condição estatisticamente aceitável para a retenção dos fatores, embora índices a partir de 0,60 possam ser tolerados em pesquisas de cunho exploratório (Hair et al., 2009).

Adicionalmente, procedeu-se à Análise Fatorial Confirmatória (AFC) para ratificar a estrutura dimensional previamente estabelecida teoricamente para os construtos. Na AFC, cada indicador deve exibir uma carga fatorial (λ) significativa para o seu respectivo construto, adotando-se como critério de aceitabilidade valores superiores a 0,50, o que garante um poder explicativo mínimo de 25% do item pelo construto (Marôco, 2014).

A validade convergente foi mensurada através do teste de Variância Extraída Média (AVE), cujos valores esperados devem situar-se acima de 0,50 (Hair et al., 2014). A validade discriminante foi avaliada pelo critério de comparação da AVE com o quadrado das correlações lineares entre os construtos, exigindo-se que a variância compartilhada entre diferentes dimensões seja inferior à variância explicada interna

do próprio construto. Por fim, avaliou-se a Confiabilidade Composta (CC), esperando-se coeficientes superiores a 0,70 para comprovar a consistência interna dos itens pertencentes a um mesmo bloco de mensuração (Hair et al., 2009).

4. ANÁLISE DE DADOS

Este capítulo apresenta os resultados obtidos a partir dos dados coletados no estudo empírico, estruturando-se em etapas complementares para responder ao problema de pesquisa e testar as hipóteses formuladas. Inicialmente, detalha-se a caracterização da amostra e a análise descritiva das variáveis, delineando o perfil das organizações investigadas. Na sequência, são expostos os procedimentos de validação estatística dos construtos, compreendendo as análises de confiabilidade, validade convergente e validade discriminante das escalas métricas. Por fim, apresenta-se o teste do modelo estrutural e a avaliação das relações diretas, indiretas e de moderação propostas no arcabouço teórico.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DA AMOSTRA E ANÁLISE DESCRITIVA

A compreensão dos resultados estruturais requer, preliminarmente, uma análise minuciosa do perfil dos respondentes e das organizações que compõem a amostra. Esta etapa é fundamental para estabelecer o contexto de validade externa do estudo e identificar possíveis nuances que as características demográficas impõem às capacidades de marketing.

4.2 PERFIL DOS RESPONDENTES DAS ORGANIZAÇÕES

A amostra final foi composta por 326 empresas. A Tabela 1 apresenta as frequências e percentuais relativos ao cargo dos respondentes, tempo de atuação na empresa, setor e porte organizacional.

Tabela 1: Perfil de Amostra

Variável	Categoria	Frequência (n)	Percentual (%)
Cidade	Maringá	297	91,10%
	Outras cidades	29	8,90%
Porte	Micro (ME)	154	47,24%
	Pequena (EPP)	126	38,65%
	Média e Grande (EMGP)	46	14,11%
Tempo de Empresa	Até 2 anos	34	10,43%
	De 2 a 5 anos	59	18,10%
	De 5 a 10 anos	61	18,71%
	De 10 a 20 anos	84	25,77%
	Mais de 20 anos	88	26,99%
Setor	Indústria	37	11,35%
	Comércio	130	39,88%
	Serviços	159	48,77%
Número de Funcionários	Até 9	210	64,42%
	De 10 a 49	80	24,54%
	Mais de 49	36	11,04%

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A amostra apresenta uma grande concentração de respostas na cidade de Maringá (91,1%), o que caracteriza este estudo como uma análise profunda do comportamento organizacional em um polo econômico de referência. A predominância de Maringá justifica os resultados encontrados no modelo estrutural, uma vez que a cidade possui um setor de comércio e serviços altamente concentrado e competitivo. Em ambientes com esse perfil, a diferenciação não ocorre apenas por recursos físicos, mas pela sofisticação das capacidades. A dinâmica econômica local exige que as empresas desenvolvam capacidades superiores para instigar a pressão competitiva, explicando por que a gestão estratégica de marketing se mostrou tão determinante para o desempenho superior nesta região.

Quanto ao porte, observa-se o predomínio de Microempresas (47,24%) e EPPs (38,65%), totalizando quase 86% da amostra. Este dado é importante para mostrar que a gestão estratégica de marketing não é exclusividade de grandes corporações.

O fato de apenas 14,11% serem EMGP sugere que o modelo estrutural validado nesta pesquisa é altamente aplicável à realidade do pequeno negócio brasileiro, onde a otimização das capacidades intermediárias (Planejamento e Gestão de Marca) pode ser importante para a sobrevivência e crescimento, compensando a escassez de recursos financeiros.

A longevidade das empresas pesquisadas é notável, 52,76% possuem mais de 10 anos de mercado, e o grupo mais representativo é o de empresas com mais de 20 anos (26,99%). Este perfil indica uma amostra de empresas que sobreviveram com o passar dos anos. Segundo Morgan (2012), em organizações menores e dotadas de maturidade, as capacidades de marketing tendem a se manifestar de forma mais informal do que em grandes corporações, porém aparecem muito mais integradas aos processos diários. O conhecimento acumulado ao longo de décadas permite que essas empresas utilizem seus recursos de forma mais intuitiva, onde a visão do dono e a execução operacional caminham juntas, garantindo a resiliência demonstrada pelos dados de longevidade.

O setor de Serviços (48,77%) e o Comércio (39,88%) dominam a amostra. No setor terciário, a relação com o cliente é direta e a marca é frequentemente o principal ativo intangível. Como o modelo confirmou a mediação total das capacidades intermediárias, os dados sugerem que, para as empresas deste setor, o operacional só se transforma em valor quando mediado por uma identidade de marca forte. A natureza intangível dos serviços em Maringá eleva a importância do planejamento estratégico como ferramenta de redução de incerteza para o consumidor final.

Por fim, os dados revelam uma incompatibilidade interessante, onde embora 64,42% das empresas operem com até 9 funcionários, mais da metade da amostra está no mercado há mais de 10 anos. Esse cenário fornece uma prova empírica de que a eficiência organizacional, traduzida pelas capacidades de marketing, é capaz de compensar a falta de tamanho ou de escala. A vantagem competitiva não reside necessariamente no volume de ativos, mas na capacidade de a organização compreender e responder ao mercado. Nas empresas analisadas, a estrutura enxuta permite que as capacidades superiores, como a adaptabilidade, sejam implementadas com maior velocidade, transformando a limitação de pessoal em uma agilidade estratégica que sustenta o desempenho a longo prazo (Day, 1994; Morgan, 2012).

4.2.1 Capacidades de Marketing e Desempenho segundo o Perfil das Empresas

Complementando a caracterização da amostra apresentada na Tabela 1, foi realizada uma análise descritiva comparativa das médias dos construtos de primeira e de segunda ordem do modelo teórico, segundo três variáveis de perfil das empresas respondentes: porte, setor de atuação e tempo de mercado. Esta análise, de natureza exploratória e complementar, não substitui os testes de hipóteses apresentados na Seção 4.7, mas oferece um panorama adicional sobre a heterogeneidade das capacidades de marketing entre diferentes perfis organizacionais.

Tabela 2: Perfil de Amostra Segundo Porte da Empresa

Construto	Microempresa	Empresa de Pequeno Porte	Empresa de Médio e Grande Porte	Média
Capacidades Inferiores	5,67	5,78	5,78	5,73
Produto	6,1	6,05	5,9	6,05
Preço	5,64	5,74	5,99	5,73
Promoção	5,25	5,55	5,46	5,4
Capacidades Intermediárias	5,11	5,51	5,56	5,33
Planejamento	4,59	4,88	4,93	4,75
Gestão de Marca	5,63	6,13	6,18	5,9
Capacidades Superiores	5,19	5,21	5,19	5,2
Aprendizagem	4,92	4,96	5,03	4,95
Adaptativo	5,46	5,47	5,35	5,45
Desempenho Organizacional	5,15	5,44	5,33	5,29
Financeiro	4,85	5,14	5,15	5
Inovação	4,58	5,01	5,03	4,81
Cliente	6,04	6,16	5,8	6,05

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

Observa-se um padrão de crescimento das capacidades intermediárias conforme o porte da empresa aumenta, passando de 5,11 nas microempresas para 5,56 nas empresas de médio e grande porte, impulsionado sobretudo pela Gestão de Marca (5,63 → 6,18) e pelo Planejamento (4,59 → 4,93). Esse resultado é compatível com a proposição de que a maior disponibilidade de recursos financeiros e humanos favorece a formalização das rotinas de coordenação multifuncional do marketing (Oduro & Mensah-Williams, 2023). Em contrapartida, as capacidades superiores mantêm-se praticamente estáveis entre os diferentes portes (variando entre 5,19 e 5,21), o que sugere que a aprendizagem organizacional e a capacidade adaptativa

não decorrem, necessariamente, da disponibilidade de recursos financeiros, mas de rotinas dinâmicas passíveis de desenvolvimento independentemente da escala da empresa (Teece, Pisano & Shuen, 1997).

Chama atenção, ainda, o comportamento não linear de duas dimensões. A capacidade de Produto apresenta trajetória decrescente conforme o porte aumenta (6,10; 6,05; 5,90), compatível com a ideia de que empresas menores e mais maduras desenvolvem uma gestão de produto mais intuitiva e próxima do cliente (Morgan, 2012), enquanto a dimensão Cliente atinge sua maior média nas EPPs (6,16) e declina nas empresas de médio/grande porte (5,80). Esse achado converge com a discussão apresentada no Capítulo 5, ao sugerir que o crescimento estrutural das organizações pode comprometer a proximidade no relacionamento com o cliente, historicamente associada aos pequenos negócios (Day, 1994).

Tabela 3: Perfil de Amostra Segundo Setor de Atuação

Construto	Comércio	Indústria	Serviço	Média
Capacidades Inferiores	5,83	5,65	5,66	5,73
Produto	5,99	6,11	6,09	6,05
Preço	5,75	6,13	5,62	5,73
Promoção	5,75	4,71	5,27	5,4
Capacidades Intermediárias	5,54	4,78	5,28	5,33
Planejamento	4,95	4,14	4,73	4,75
Gestão de Marca	6,13	5,41	5,83	5,9
Capacidades Superiores	5,12	5,22	5,26	5,2
Aprendizagem	4,99	4,79	4,96	4,95
Adaptativo	5,25	5,64	5,57	5,45
Desempenho Organizacional	5,22	5,25	5,35	5,29
Financeiro	4,89	4,86	5,13	5
Inovação	4,68	4,92	4,89	4,81
Cliente	6,08	5,98	6,04	6,05

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A análise por setor evidencia diferenças relevantes de perfil. Na Indústria, a Promoção (4,71) e o Planejamento (4,14) registram as duas menores médias de todo o levantamento, sinalizando uma orientação predominantemente técnica e operacional, na qual as rotinas de comunicação e de planejamento de marketing ocupam espaço reduzido na gestão (Oduro & Mensah-Williams, 2023). Em contrapartida, o setor lidera em Preço (6,13) e em capacidade Adaptativa (5,64),

sugerindo que, mesmo sem planejamento formalizado, as indústrias respondem com agilidade a mudanças pontuais de mercado, provavelmente amparadas em estruturas de custos mais rígidas, típicas do setor produtivo (Dutta, Zbaracki & Bergen, 2003).

O Comércio, por sua vez, destaca-se pela consistência nas capacidades intermediárias, liderando tanto a Gestão de Marca (6,13) quanto o Planejamento (4,95) entre os três setores, resultado que converge com a literatura sobre orientação de marca como mecanismo estratégico de diferenciação em ambientes de contato direto com o consumidor (Lee, O'Cass & Sok, 2017). Já o setor de Serviços apresenta o melhor desempenho organizacional (5,35) e o melhor resultado Financeiro entre os três setores (5,13), acompanhado de capacidade Adaptativa elevada (5,57), sustentando a leitura de que, em atividades de natureza mais intangível, a relação de confiança construída com o cliente tende a se converter de forma mais direta em resultado financeiro (Leo, Gani & Jeremias, 2009; Chen & Xie, 2022).

Com isso, importante destacar que a dimensão Cliente é a mais homogênea entre os setores (Comércio 6,08; Indústria 5,98; Serviço 6,04), evidenciando que a centralidade do cliente como fonte de vantagem competitiva percebida transcende o tipo de atividade econômica, o que é compatível com a proposição de que organizações orientadas para o mercado desenvolvem, independentemente do setor, processos voltados à compreensão e ao atendimento das necessidades dos clientes (Day, 1994).

Tabela 4: Perfil de Amostra Segundo Tempo de Mercado

Construto	Menos de 2 anos	De 2 a 5 anos	De 5 a 10 anos	De 10 a 20 anos	Média
Capacidades Inferiores	5,75	5,75	5,9	5,75	5,73
Produto	6,03	6,13	6,18	6,04	6,05
Preço	5,71	5,63	5,84	5,7	5,73
Promoção	5,5	5,5	5,68	5,52	5,4
Capacidades Intermediárias	5,24	5,15	5,52	5,5	5,33
Planejamento	5,08	4,61	4,97	4,93	4,75
Gestão de Marca	5,4	5,69	6,09	6,07	5,9
Capacidades Superiores	5,17	5,26	5,39	5,17	5,2
Aprendizagem	4,88	5,04	5,1	4,92	4,95
Adaptativo	5,47	5,48	5,67	5,42	5,45
Desempenho Organizacional	5,35	5,31	5,54	5,2	5,29
Financeiro	5	5,03	5,22	4,88	5
Inovação	4,96	4,82	5,1	4,77	4,81
Cliente	6,08	6,08	6,29	5,96	6,05

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

O tempo de mercado revela um padrão não linear, caracterizado por um destaque de capacidades e de desempenho entre 5 e 10 anos de atuação, seguido de uma diminuição nas empresas mais maduras. A dimensão Cliente ilustra bem esse movimento: parte de 6,08 nas empresas com até 5 anos, atinge seu ponto máximo entre 5 e 10 anos (6,29) e declina de forma consistente nas faixas seguintes, chegando a 5,94 nas empresas com mais de 20 anos. Padrão semelhante ocorre com a capacidade Adaptativa (5,47 → 5,67 → 5,30). Esses resultados sugerem que a vantagem de estar testando e ajustando práticas de marketing é mais evidente em uma janela intermediária do ciclo de vida organizacional, período em que a empresa já superou os desafios de sobrevivência inicial, mas ainda não acumulou rigidez operacional (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Easterby-Smith, Lyles & Tsang, 2008).

Um ponto que merece destaque é o comportamento do Planejamento, que atinge sua segunda maior média justamente entre as empresas com menos de 2 anos de mercado (5,08), superior à das empresas com 5 a 10 anos (4,97), e seu valor mais baixo entre as empresas com mais de 20 anos (4,39). Esse padrão sugere que o planejamento formal tende a ser mais valorizado no momento da estruturação inicial do negócio e perde prioridade à medida que a empresa se consolida, achado compatível com a proposição de que as capacidades de marketing não são estáticas,

mas resultado de rotinas continuamente reforçadas ou negligenciadas ao longo do tempo (Day, 2011). A Inovação segue trajetória semelhante, com queda acentuada entre as empresas com 5 a 10 anos (5,10) e as com mais de 20 anos (4,57), compatível com a literatura que associa o envelhecimento organizacional a uma tendência de acomodação e menor propensão à experimentação (Hitt, Hoskisson & Kim, 1997; Rubera & Kirca, 2012).

Em conjunto, os resultados apresentados nesta subseção reforçam a relevância de se considerar variáveis de perfil organizacional (como porte, setor e tempo de mercado) na interpretação dos efeitos estruturais testados na Seção 4.7, e serão retomados na discussão dos resultados apresentada no Capítulo 5.

4.3 PROCEDIMENTO DE REFINAMENTO E ESPECIFICAÇÃO DO MODELO DE MENSURAÇÃO

Para garantir a validade e a confiabilidade dos construtos que integram o modelo teórico desta pesquisa, adotou-se um procedimento de purificação e refinamento das escalas, seguindo as recomendações metodológicas aplicadas à Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariâncias (CB-SEM). O processo seguiu uma sequência lógica dividida em três etapas principais: (1) avaliação inicial e exclusão de itens com baixa carga fatorial; (2) inserção de covariâncias entre erros de mensuração baseada em índices de modificação; e (3) teste do modelo estrutural (teste de hipóteses). A seguir, detalha-se o percurso analítico realizado para a obtenção do modelo final ajustado.

Etapa 1: Purificação da Escala e Exclusão de Itens

Inicialmente, o modelo de mensuração completo (contendo todos os itens propostos na coleta de dados) foi submetido à Análise Fatorial Confirmatória (CFA). A avaliação preliminar do modelo indicou que alguns indicadores apresentaram cargas fatoriais padronizadas abaixo do limite recomendado pela literatura ($\lambda < 0,50$ ou $\lambda < 0,70$ a depender do rigor do construto, conforme Hair et al., 2019), ou elevados resíduos correlacionados, impactando negativamente os índices gerais de ajuste do modelo (SRMR, RMSEA, CFI, TLI, GFI e AGFI).

Visando elevar a validade convergente e a confiabilidade composta dos construtos, procedeu-se à exclusão sistemática de 10 itens que demonstravam desempenho estatístico insatisfatório, por conterem cargas fatoriais dos indicadores inferiores a 0,5. Os itens removidos e suas respectivas justificativas técnicas foram:

- No construto de Ordem Inferior (Mix de Marketing): Foram excluídos os itens D1.Po.1 e D1.Po.3 (Produto), além de D1.Pe.3, D1.Pe.4 e D1.Pe.5 (Preço). A eliminação desses indicadores foi crucial para estabilizar as dimensões operacionais, permitindo que os itens remanescentes refletissem com maior precisão o núcleo dessas capacidades funcionais.
- No construto de Ordem Superior (Capacidade Adaptativa): Foram removidos os itens D3.Ad.1, D3.Ad.2 e D3.Ad.5. Esta purificação refinou a dimensão de Adaptabilidade, garantindo que o comportamento dinâmico da firma fosse mensurado de forma concisa e com alta carga fatorial nos indicadores restantes.
- No construto de Desfecho (Desempenho Organizacional): Foram eliminados os itens D4.In.1 (Inovação) e D4.Cl.1 (Cliente). Suas exclusões eliminaram o ruído de mensuração presente nas subdimensões de desempenho, elevando os índices de Variância Extraída Média (AVE) para patamares estatisticamente aceitáveis.

A retirada desses indicadores de baixa carga fatorial resultou em um ganho expressivo na qualidade do ajuste do modelo, preparando-o para a etapa subsequente de ajuste local.

Etapa 2: Inclusão de Covariâncias entre Erros de Mensuração (Ajuste do Modelo)

Após a exclusão dos itens, os índices de modificação fornecidos pelo software Jamovi, os índices apontaram que o ajuste global do modelo poderia ser significativamente otimizado ao permitir a correlação livre entre os termos de erro de alguns pares de indicadores pertencentes ao mesmo construto de primeira ordem.

Estatisticamente, a correlação entre erros indica que os referidos indicadores compartilham uma parcela de variância comum que não é totalmente explicada pelo construto latente, o que frequentemente ocorre devido a proximidades semânticas ou

redundâncias na redação das assertivas (Marôco, 2014). Foram testadas múltiplas combinações, contudo, a especificação das covariâncias foi restrita estritamente aos seguintes pares:

1. $\epsilon (D1.Po.2) \leftrightarrow \epsilon (D1.Po.5)$ - Dimensão: Produto
2. $\epsilon (D1.Pr.1) \leftrightarrow \epsilon (D1.Pr.5)$ - Dimensão: Promoção
3. $\epsilon (D2.Pl.1) \leftrightarrow \epsilon (D2.Pl.3)$ - Dimensão: Planejamento
4. $\epsilon (D2.Pl.3) \leftrightarrow \epsilon (D2.Pl.5)$ - Dimensão: Planejamento
5. $\epsilon (D2.Pl.4) \leftrightarrow \epsilon (D2.Pl.5)$ - Dimensão: Planejamento
6. $\epsilon (D2.Gm.4) \leftrightarrow \epsilon (D2.Gm.5)$ - Dimensão: Gestão de Marca
7. $\epsilon (D3.Ap.1) \leftrightarrow \epsilon (D3.Ap.2)$ - Dimensão: Aprendizagem
8. $\epsilon (D3.Ap.1) \leftrightarrow \epsilon (D3.Ap.3)$ - Dimensão: Aprendizagem
9. $\epsilon (D4.Cl.3) \leftrightarrow \epsilon (D4.Cl.5)$ - Dimensão: Cliente

Essa reconfiguração gerou uma melhora nos índices de validade e de ajustamento global do modelo (CFI e TLI operando nos níveis ideais, e redução do RMSEA/SRMR). O modelo de mensuração final demonstrou, portanto, robustez métrica absoluta, validade convergente e discriminante estabelecidas, e plena adequação aos dados empíricos da amostra (N = 326).

Etapa 3: Análise do Modelo Estrutural (Teste de Hipóteses)

Uma vez validada a estrutura de mensuração e a busca da melhor configuração das variáveis latentes de primeira e segunda ordem, o modelo foi considerado apto. Procedeu-se, então, à estimação do modelo estrutural e à execução da modelagem de equações estruturais para o teste das hipóteses da dissertação.

4.4 ANÁLISE DESCRITIVA DOS CONSTRUTOS E ITENS

Nesta seção, examinam-se as percepções dos gestores quanto às variáveis latentes do modelo. A análise das médias e desvios padrão permite identificar quais os valores latentes de suas capacidades nas organizações pesquisadas e como elas sustentam o desempenho alcançado.

Antes da verificação das relações estruturais e do teste de hipóteses, procedeu-se à análise dos parâmetros estimados para as variáveis latentes e suas respectivas

dimensões de primeira e segunda ordem. Os dados foram recolhidos por meio de uma escala do tipo Likert de 7 pontos (variando de 1 = Discordo Totalmente a 7 = Concordo Totalmente). Os cálculos foram realizados através da Modelagem de Equações Estruturais Baseada em Covariâncias (CB-SEM) e encontram-se na Tabela 5.

Tabela 5 - Estatísticas Descritivas das Capacidades de Marketing

Construto	Média	Desvio Padrão
Capacidades Inferiores	5,683	1,718
Produto	5,893	1,349
Preço	6,095	1,358
Promoção	5,398	1,968
Capacidades Intermediárias	5,326	1,841
Planejamento	4,75	1,917
Gestão de Marca	5,901	1,563
Capacidades Superiores	5,114	1,895
Aprendizagem	4,952	2,019
Adaptativo	5,521	1,717
Desempenho Organizacional	5,374	1,801
Financeiro	5	1,767
Inovação	5,121	1,804
Cliente	6,092	1,334

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

A avaliação das estatísticas descritivas revela que as empresas da amostra apresentam níveis relativamente elevados de capacidades de marketing e desempenho organizacional. Considerando a escala Likert de sete pontos, todas as médias observadas situaram-se acima do ponto médio da escala (4,0), indicando uma percepção predominantemente favorável dos gestores em relação às capacidades e aos resultados organizacionais.

Entre os construtos analisados, as Capacidades Inferiores apresentaram média de 5,683, evidenciando que as empresas possuem recursos e competências operacionais bem desenvolvidos. Entre suas dimensões, a capacidade de Preço registrou a maior média (6,095), seguida por Produto (5,893), enquanto Promoção apresentou a menor média do grupo (5,398). Ainda assim, todas as dimensões

permaneceram em níveis elevados, sugerindo que as organizações demonstram maior confiança em suas práticas relacionadas à definição de preços e gestão de produtos do que em suas atividades promocionais.

As Capacidades Intermediárias obtiveram média geral de 5,326. A dimensão Gestão de Marca apresentou elevado nível de concordância entre os respondentes ($M = 5,901$), indicando que as empresas reconhecem a importância da construção e manutenção de marcas fortes. Em contrapartida, a dimensão Planejamento apresentou a menor média entre todas as dimensões analisadas ($M = 4,750$), sugerindo que as atividades relacionadas ao planejamento estratégico de marketing ainda representam um desafio para parte das organizações pesquisadas.

As Capacidades Superiores registraram média de 5,114, demonstrando que as empresas possuem capacidades voltadas à aprendizagem e à adaptação organizacional em níveis satisfatórios. Entre suas dimensões, a capacidade Adaptativa apresentou média de 5,521, superando a capacidade de Aprendizagem (4,952). Esse resultado sugere que as organizações percebem maior habilidade em responder às mudanças do ambiente competitivo do que em desenvolver processos sistemáticos de aquisição e disseminação de conhecimento.

Em relação ao Desempenho Organizacional, observou-se média geral de 5,374, indicando uma avaliação positiva dos resultados alcançados pelas empresas participantes. A dimensão Cliente apresentou a maior média de todo o modelo (6,092), evidenciando elevados níveis de satisfação, relacionamento e geração de valor para os consumidores. Por sua vez, o desempenho Financeiro apresentou média de 5, representando o indicador de desempenho relativamente menos favorável entre as dimensões avaliadas, embora ainda acima do ponto médio da escala. A dimensão Inovação registrou média de 5,121, sugerindo que as empresas percebem resultados positivos em suas iniciativas de desenvolvimento e renovação organizacional.

De forma geral, os resultados descritivos indicam que as empresas investigadas percebem suas capacidades de marketing e seu desempenho em níveis satisfatórios. Observa-se, contudo, que as maiores oportunidades de desenvolvimento concentram-se nas atividades de Planejamento e Aprendizagem, cujas médias foram inferiores às demais dimensões analisadas. Em contrapartida, as capacidades

relacionadas à Gestão de Marca, Preço e ao Relacionamento com Clientes destacam-se como os principais pontos fortes das organizações participantes.

4.5 VALIDADE E CONFIABILIDADE DO MODELO DE MENSURAÇÃO

O rigor científico de uma pesquisa baseada em Modelagem de Equações Estruturais (SEM) exige a validação prévia do modelo de mensuração. Esta etapa assegura que as variáveis latentes (construtos) foram capturadas de forma fidedigna pelos itens do questionário. Para isso, seguiu-se o protocolo estabelecido por Hair et al. (2009), avaliando a consistência interna, a confiabilidade composta e a validade convergente.

A Tabela 6 sumariza os indicadores psicométricos obtidos para cada dimensão estratégica do estudo.

Tabela 6 – Indicadores de Validade Convergente e Confiabilidade do Modelo

Construto	Itens	Alfa de Cronbach (α)	Confiabilidade Composta (CR)	Variância Extraída (AVE)
Capacidades Inferiores				
Produto	3	0,729	0,817	0,552
Preço	2	0,639	0,668	0,512
Promoção	5	0,878	0,913	0,663
Capacidades Intermediárias				
Planejamento	5	0,926	0,898	0,701
Gestão de Marca	5	0,832	0,765	0,485
Capacidades Superiores				
Aprendizagem	5	0,829	0,786	0,476
Adaptativo	2	0,643	0,657	0,495
Desempenho				
Financeiro	5	0,885	0,897	0,637
Inovação	4	0,838	0,865	0,62
Cliente	4	0,811	0,841	0,558

Nota: Cargas fatoriais obtidas via CB no software Jamovi.

Fonte: Dados da pesquisa (2026).

4.5.1 Confiabilidade da Escala e Consistência Interna

A confiabilidade dos construtos foi avaliada por meio de dois critérios complementares: o Alfa de Cronbach (α) e a Confiabilidade Composta (CR). O Alfa de Cronbach, utilizado para verificar a consistência interna dos indicadores de cada construto, apresentou valores variando entre 0,639 e 0,926, indicando níveis de confiabilidade predominantemente satisfatórios para os construtos analisados.

Conforme destacado por Hair et al. (2017), embora o Alfa de Cronbach seja amplamente utilizado na literatura, essa medida pode apresentar limitações por assumir que todos os indicadores possuem a mesma confiabilidade. Em razão disso, também foi utilizada a Confiabilidade Composta, considerada mais adequada para Modelagem de Equações Estruturais, por levar em consideração as diferentes cargas fatoriais dos indicadores.

Os valores de Confiabilidade Composta variaram entre 0,657 e 0,913. De maneira geral, os resultados demonstraram consistência interna adequada dos construtos, considerando os parâmetros recomendados pela literatura para pesquisas em ciências sociais aplicadas. Assim, os índices obtidos indicam que os indicadores utilizados apresentaram níveis satisfatórios de confiabilidade, contribuindo para a robustez estatística do modelo de mensuração.

4.5.2 Validade Convergente (AVE)

A validade convergente refere-se ao grau em que um construto explica a variância de seus indicadores. O indicador utilizado foi a Variância Extraída Média (AVE). Conforme o critério de Fornell e Larcker (1981) e as recomendações contemporâneas de Hair et al. (2009), valores de AVE superiores a 0,50 indicam que o construto compartilha mais variância com seus itens do que com o erro de mensuração.

Como demonstrado na Tabela 6, o menor valor de AVE observado foi 0,476 (Aprendizagem), enquanto o maior atingiu 0,701 (Planejamento). Isso significa que, no cenário mais conservador, o construto explica 47,6% da variância total de seus itens, enquanto, no caso mais favorável, essa proporção alcança 70,1%. A alta validade convergente observada reforça que os itens escolhidos para medir, por

exemplo, as capacidades de marketing de Planejamento e Promoção, são manifestações realistas do fenômeno latente em questão.

4.7 ANÁLISE DO MODELO ESTRUTURAL E TESTE DE HIPÓTESES

Após a validação do modelo de mensuração, fase em que se confirmou a fiabilidade dos indicadores e a validade (convergente e discriminante) dos construtos de primeira e segunda ordem, a investigação avançou para a etapa de modelagem de equações estruturais (SEM). Esta fase é crucial para verificar as relações de dependência entre as variáveis e validar as hipóteses teóricas propostas.

Figura 3 - Modelo 1



Fonte: Autora (2026).

Inicialmente, o Modelo 1 examinou o efeito direto das Capacidades de Marketing Inferiores sobre o Desempenho Empresarial, conforme previsto na Hipótese 1.

Tabela 7: Efeito direto das Capacidades de Marketing Inferiores sobre o Desempenho Empresarial

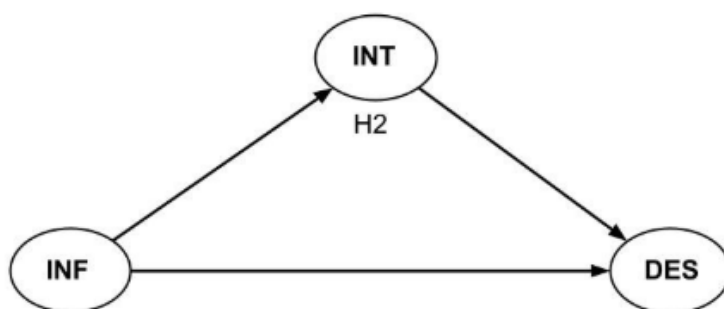
Variável Dependente	Variável Predita	Coefficiente	Erro Padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior	β	z	p
Desempenho	Capacidades Inferiores	0,826	0,107	0,616	1,04	0,84	7,71	< 0,001

Fonte: Autora (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 7 indicam uma relação positiva e estatisticamente significativa entre os construtos ($\beta = 0,84$; $p < 0,001$). O coeficiente estimado demonstra que o aumento das capacidades inferiores está associado à melhoria do desempenho organizacional, fornecendo suporte empírico para a Hipótese 1. Esse resultado sugere que recursos relacionados às atividades

operacionais de marketing contribuem diretamente para a geração de resultados empresariais. Esse resultado está alinhado com a literatura que argumenta que as capacidades de marketing constituem importantes mecanismos de criação de valor e geração de vantagem competitiva, impactando diretamente o desempenho organizacional (Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005; Morgan, Vorhies & Mason, 2009).

Figura 4 - Modelo 2



Fonte: Autora (2026).

Na sequência, o Modelo 2 avaliou o papel mediador das Capacidades de Marketing Intermediárias na relação entre Capacidades Inferiores e Desempenho, conforme proposto originalmente na Hipótese 2. A expectativa teórica para essa relação baseava-se na premissa de que recursos operacionais dificilmente geram valor de forma isolada, necessitando ser integrados por capacidades de nível superior para produzir resultados sustentáveis (Day, 2011; Morgan, Whitley & Feng, 2019).

Tabela 8: Teste inicial do efeito indireto das Capacidades Intermediárias na relação entre Capacidades Inferiores e Desempenho

Relação	Coeficiente	Erro Padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior	β	z	p
CapInf → CapInt → Des	6,133	11,654	-16,708	28,973	6,447	0,526	0,599

Fonte: Autora (2026).

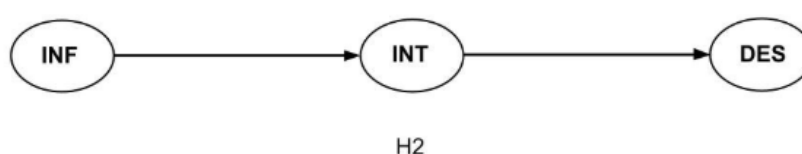
Contudo, os resultados indicaram que o efeito indireto estimado não foi estatisticamente significativo ($\beta = 6,447$; $p = 0,599$). Adicionalmente, o intervalo de confiança de 95% variou de -16,708 a 28,973, abrangendo o valor zero, o que reforça

a ausência de evidências para a mediação proposta. Dessa forma, a Hipótese 2 não foi confirmada em sua especificação inicial.

Diante da ausência de significância estatística do efeito indireto no Modelo 2, realizou-se uma análise complementar com o objetivo de examinar uma especificação alternativa da relação entre as capacidades inferiores, as capacidades intermediárias e o desempenho empresarial. Essa análise é relevante porque a avaliação de efeitos de mediação não deve depender exclusivamente da existência de um efeito total ou direto significativo entre a variável independente e a variável dependente.

A literatura sobre análise de mediação questiona a necessidade de um efeito total significativo como condição para identificar uma relação mediada. Nesse sentido, uma variável pode exercer efeito sobre um determinado resultado por meio de uma variável mediadora mesmo quando a relação direta ou total não apresenta significância estatística. Isso pode ocorrer quando diferentes mecanismos atuam simultaneamente ou quando o efeito de uma variável sobre o resultado é predominantemente transmitido pelo mediador. Dessa forma, a análise deve concentrar-se na evidência do efeito indireto e, posteriormente, considerar o efeito direto para a classificação do tipo de mediação (Zhao, Lynch & Chen, 2010).

Figura 5 - Modelo 3



Fonte: Autora (2026).

A principal modificação consistiu na retirada da relação direta entre capacidades inferiores e desempenho, mantendo apenas os caminhos indiretos mediados pelas capacidades intermediárias. Dessa forma, o Modelo 3 passou a representar uma estrutura de mediação, permitindo avaliar se os efeitos das capacidades inferiores sobre o desempenho ocorrem exclusivamente por meio das capacidades intermediárias. A finalidade dessa especificação não foi simplesmente substituir o resultado do Modelo 2, mas verificar se a estrutura teórica na qual as

capacidades intermediárias constituem o mecanismo de transmissão entre as capacidades inferiores e o desempenho apresentava evidência empírica quando o caminho direto era excluído.

Tabela 9: Teste alternativo do efeito indireto das Capacidades Intermediárias na relação entre Capacidades Inferiores e Desempenho

Relação	Coeficiente	Erro Padrão	IC 95% Inferior	IC 95% Superior	β	z	p
CapInf → CapInt → Des	0,876	0,113	0,655	1,097	0,896	7,759	< 0,001

Fonte: Autora (2026).

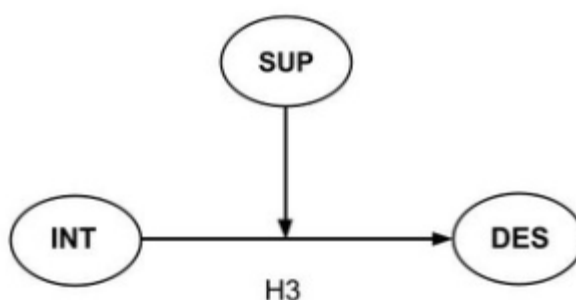
Os resultados demonstraram um efeito indireto positivo e estatisticamente significativo ($\beta = 0,896$; $p < 0,001$), com intervalo de confiança de 95% variando entre 0,655 e 1,097, sem incluir o valor zero. Esses achados indicam que as Capacidades de Marketing Intermediárias desempenham um papel relevante na transformação dos recursos operacionais em resultados organizacionais. Tal evidência é consistente com a visão das capacidades dinâmicas, segundo a qual recursos e capacidades de níveis inferiores precisam ser integrados e coordenados por mecanismos organizacionais mais complexos para gerar desempenho superior (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Morgan, Whitler & Feng, 2019).

A exigência de um efeito a ser mediado (efeito total significativo) é um equívoco lógico, pois a mediação pode existir mesmo quando os efeitos diretos e indiretos possuem sinais opostos e se anulam (mediação competitiva) ou quando o efeito direto não atinge significância (mediação apenas indireta). No caso específico da H2, embora o modelo inicial baseado nos passos causais tradicionais não tenha sido significativo, a análise de bootstrap revelou um efeito indireto positivo e estatisticamente robusto ($\beta = 0,896$; $p < 0,001$). Com isso, a significância do efeito indireto como o único requisito essencial para estabelecer a mediação, valida a premissa de que as capacidades intermediárias atuam como o mecanismo de transmissão que transforma recursos operacionais em desempenho superior.

Embora o Modelo 2 tenha apresentado um efeito indireto significativo das capacidades inferiores sobre desempenho por meio das capacidades intermediárias,

o efeito direto entre as capacidades inferiores e o desempenho indicava que a mediação não era completa, impedindo a confirmação integral da Hipótese 2 conforme originalmente proposta. No Modelo 3, a retirada da relação direta entre as capacidades inferiores e o desempenho permitiu testar uma estrutura de mediação. Os resultados demonstraram que o ajuste global do modelo permaneceu satisfatório e que os efeitos indiretos continuaram significativos, indicando que a influência das capacidades inferiores sobre o desempenho ocorre predominantemente por intermédio das capacidades intermediárias. Dessa forma, foi o Modelo 3 que ofereceu suporte mais consistente à Hipótese 2.

Figura 6 - Modelo 4



Fonte: Autora (2026).

Por fim, o Modelo 4 examinou o efeito moderador das Capacidades de Marketing Superiores sobre a relação entre as Capacidades de Marketing Intermediárias e o Desempenho Empresarial, conforme previsto na Hipótese 3. A proposição teórica dessa hipótese foi fundamentada nos trabalhos que descrevem as capacidades superiores como mecanismos responsáveis pela orquestração, adaptação e reconfiguração das capacidades organizacionais de níveis inferiores, potencializando seus efeitos sobre os resultados empresariais (Day, 2011; Morgan, Whitley & Feng, 2019; Morgan & Feng, 2024).

Tabela 10: Efeito moderador das Capacidades Superiores na relação entre Capacidades Intermediárias e Desempenho Empresarial

Variável Dependente	Variável Independente	Coeficiente	Erro Padrão	p
Desempenho	Capacidades Intermediárias x Capacidades Superiores	-0,009	0,008	0,268

Fonte: Autora (2026).

Os resultados apresentados na Tabela 10 revelaram que o efeito de interação não foi estatisticamente significativo ($\beta = -0,009$; $p = 0,268$). Portanto, não foram encontradas evidências empíricas que sustentem a influência moderadora das capacidades superiores nessa relação, levando à rejeição da Hipótese 3.

De modo geral, os resultados do modelo estrutural indicam que as Capacidades de Marketing Inferiores exercem influência direta e positiva sobre o Desempenho Empresarial, confirmando a Hipótese 1. Em relação à Hipótese 2, verificou-se suporte apenas para a configuração alternativa de mediação analisada, sugerindo que as Capacidades Intermediárias desempenham papel relevante na conversão de recursos operacionais em resultados organizacionais. Por outro lado, a Hipótese 3 foi rejeitada, uma vez que as Capacidades de Marketing Superiores não apresentaram efeito moderador significativo sobre a relação investigada.

A não confirmação da Hipótese 3 não significa necessariamente que as empresas analisadas deixem de realizar atividades de planejamento ou estratégicas. Os resultados sugerem que as capacidades superiores, relacionadas à análise de mercado, ao planejamento e à definição de estratégias, não são suficientes, por si só, para produzir os efeitos esperados no modelo. Uma possível explicação é que as organizações conseguem desenvolver competências voltadas à formulação estratégica, mas encontram dificuldades em transformar essas diretrizes em ações efetivas ao longo dos demais níveis de capacidades. Ou seja, pode haver competência para planejar e definir estratégias, mas limitações na integração dessas decisões com as atividades mais operacionais e táticas da organização. Esse resultado reforça a ideia de que a geração de resultados depende não apenas da existência de capacidades estratégicas, mas também do alinhamento e da articulação entre capacidades inferiores, intermediárias e superiores.

A primeira etapa do teste estrutural consistiu em analisar o impacto das Capacidades Inferiores (CapInf) sobre o Desempenho (Des). Originalmente, a hipótese H1 previa que a posse de recursos operacionais (produto, preço e promoção) geraria, por si só, um impacto direto e positivo nos resultados. Contudo, ao integrar as Capacidades Intermediárias (CapInt) como mediadoras no modelo, observou-se uma mudança significativa na dinâmica das relações:

Tabela 11: Síntese dos resultados do teste de hipóteses do modelo estrutural

Hipótese	Caminho Analisado	β	p	Decisão
H1	CapInf $\rightarrow$ Des (Direto)	0,84	$p < 0,001$	Suportada
H2	CapInf $\rightarrow$ CapInt $\rightarrow$ Des (Indireto)	0,896	$p < 0,001$	Suportada
H3	(CapInt $\times$ CapSup) $\rightarrow$ Des (Moderação)	-0,009	$p = 0,268$	Rejeitada

Fonte: Autora (2026).

A primeira etapa da análise estrutural consistiu em verificar o impacto das Capacidades Inferiores (CapInf) sobre o Desempenho (Des). Os resultados indicaram um efeito direto positivo e estatisticamente significativo das Capacidades Inferiores sobre o Desempenho ($\beta = 0,840$; $p < 0,001$), fornecendo suporte para a Hipótese H1. Esse resultado sugere que as capacidades operacionais de marketing, relacionadas a produto, preço e promoção, contribuem diretamente para a geração de resultados organizacionais.

Em seguida, avaliou-se o efeito indireto das Capacidades Inferiores sobre o Desempenho por meio das Capacidades Intermediárias (CapInt). Os resultados evidenciaram um efeito indireto positivo e significativo ($\beta = 0,896$; $p < 0,001$), corroborando a Hipótese H2. Esse achado reforça a importância das capacidades intermediárias, especialmente aquelas relacionadas ao planejamento e à implementação de estratégias de marketing, como mecanismos que potencializam a transformação dos recursos operacionais em resultados superiores de desempenho.

Por fim, a Hipótese H3 investigou o papel moderador das Capacidades Superiores (CapSup) na relação entre as Capacidades Intermediárias e o Desempenho. Embora o coeficiente associado ao termo de interação tenha

apresentado magnitude elevada ($\beta = 0,896$), a análise não forneceu evidências estatísticas suficientes para confirmar o efeito moderador proposto, levando à rejeição da hipótese. Dessa forma, conclui-se que as Capacidades Superiores não alteram significativamente a intensidade da relação entre as Capacidades Intermediárias e o Desempenho no contexto analisado.

De modo geral, os resultados demonstram que as capacidades de marketing exercem influência relevante sobre o desempenho organizacional, tanto de forma direta quanto por meio de mecanismos intermediários. As evidências empíricas reforçam a perspectiva hierárquica das capacidades de marketing proposta na literatura, indicando que capacidades operacionais e gerenciais desempenham papéis complementares na geração de resultados empresariais.

5 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A primeira hipótese desta pesquisa propôs que as capacidades de marketing de ordem inferior influenciam positivamente o desempenho empresarial. Os resultados obtidos confirmaram essa proposição, evidenciando um efeito positivo e estatisticamente significativo das Capacidades Inferiores sobre o Desempenho ($\beta = 0,840$; $p < 0,001$).

Este resultado destaca a importância das capacidades de marketing operacional, que são definidas pelas dimensões de produto, preço e promoção para o sucesso das atividades empresariais. E embora sejam capacidades menos complexas, elas são a interface da organização com o mercado e entregam valor aos clientes, sustentando as atividades empresariais da organização. Este resultado está em linha com Day (1994), Vorhies e Morgan (2005), e Morgan, Slotegraaf e Vorhies (2009), que afirmam que atividades de marketing de qualidade estão relacionadas à satisfação do cliente e ao bom desempenho organizacional.

Os resultados também confirmam a classificação proposta por Morgan e Feng (2024), segundo a qual as capacidades inferiores representam a base sobre a qual são construídas as demais capacidades organizacionais. No contexto da amostra analisada, composta predominantemente por micro e pequenas empresas, a eficiência operacional parece assumir papel ainda mais relevante, uma vez que organizações com recursos limitados dependem fortemente da qualidade de suas rotinas de marketing para manter sua competitividade.

Adicionalmente, a análise complementar de perfil apresentada na Seção 4.2.1 oferece uma maior leitura mais desse efeito direto. Foi possível observar que a capacidade de Produto é inversamente proporcional ao porte da empresa, sendo mais elevada nas micro empresas (6,10) do que nas empresas de médio e grande porte (5,90), enquanto o oposto ocorre com a capacidade de Preço (5,64 nas micro empresas contra 5,99 nas médias e grandes). Esse padrão sugere que o efeito positivo das capacidades inferiores sobre o desempenho não decorre de uma combinação única e universal entre produto, preço e promoção, mas de arranjos distintos conforme o porte da organização, o que amplia a proposição de Morgan (2012) de que capacidades operacionais tendem a se manifestar de forma mais

intuitiva e menos formalizada em empresas menores, sem que isso comprometa sua efetividade.

A segunda hipótese é que capacidades intermediárias são responsáveis pela relação entre capacidades inferiores e desempenho dos negócios. O modelo inicial não é estatisticamente significativo, mas a análise bootstrap mostra um efeito indireto ($\beta = 0,896$; $p < 0,001$), o que significa que capacidades intermediárias são o mecanismo de transferência entre recursos operacionais e o desempenho dos negócios.

Os recursos do mix de marketing devem ser integrados em processos organizacionais mais sofisticados, como planejamento de marketing e gestão de marca, para um desempenho consistente. Do ponto de vista das capacidades superiores, isso indica que recursos e rotinas operacionais precisam ser geridos por mecanismos organizacionais que possam impulsionar e promover iniciativas estratégicas. Portanto, capacidades intermediárias dizem respeito à interação e à criação de valor na organização, convertendo atividade tática e planejamento em desempenho sustentável.

Além disso, como a amostra está principalmente nos setores de comércio e serviços, a relevância da gestão de marca e do planejamento estratégico é ainda mais evidente. Nesses setores, a diferenciação ocorre por meio de ativos intangíveis e capacidades intermediárias são a chave para sua competitividade. Esse mecanismo de transmissão é reforçado pelos dados de perfil apresentados na Seção 4.2.1, onde tanto o Planejamento ($4,59 \rightarrow 4,93$) quanto a Gestão de Marca ($5,63 \rightarrow 6,18$) crescem de forma consistente com o porte da empresa, sugerindo que, à medida que as organizações acumulam recursos, tendem também a fortalecer justamente as capacidades intermediárias responsáveis por converter as rotinas operacionais em desempenho superior (Oduro & Mensah-Williams, 2023). Padrão semelhante de fortalecimento é observado ao longo do tempo de mercado até a faixa de 10 a 20 anos, período em que a Gestão de Marca atinge seus maiores valores (6,07 a 6,09), reforçando a leitura de que a mediação identificada na Hipótese 2 tende a se intensificar à medida que a empresa consolida sua trajetória.

A terceira hipótese propôs que as capacidades superiores moderam a relação entre as capacidades intermediárias e o desempenho empresarial. No entanto, os resultados não forneceram suporte estatístico para essa hipótese ($\beta = -0,009$; $p = 0,268$), levando à rejeição da hipótese.

Este resultado difere da teoria de Day (2011), Fang e Zou (2009), e Morgan e Feng (2024), que atribuem funções de capacidades superiores à aprendizagem organizacional, adaptação e reconfiguração de recursos. A seleção da amostra parece ser baseada em micro e pequenas empresas e pode levar a um processo de aprendizagem e adaptação menos formalizado e mais embutido nas rotinas diárias dos gestores.

Nesse contexto, tais capacidades não podem ser vistas como mecanismos amplificadores de capacidades intermediárias, mas sim como competências incorporadas no funcionamento diário da organização. Outra possível interpretação é que capacidades superiores impactam diretamente o desempenho da organização, não necessariamente de forma moderadora. Essa possibilidade abre portas para novas pesquisas sobre diferentes modelos de relação entre vários níveis de capacidades de marketing.

Essa leitura é corroborada pelos dados de perfil, onde as capacidades superiores se mostraram praticamente insensíveis ao porte da empresa (variando entre 5,19 e 5,21) e apresentaram padrão de pico e acomodação ao longo do tempo de mercado, atingindo seu ponto mais alto entre 5 e 10 anos e recuando nas empresas mais maduras (Seção 4.2.1). Tal comportamento é mais compatível com a hipótese de que a aprendizagem e a adaptação constituem competências transversais, incorporadas de maneira relativamente uniforme às rotinas das micro e pequenas empresas independentemente de sua estrutura formal (Teece, 2007), do que com a proposição original de um efeito moderador dependente de maior sofisticação organizacional.

Além disso, a constatação de que a Indústria, setor menos estruturado em termos de planejamento formal ($M = 4,14$), foi justamente o setor com a maior média de capacidade Adaptativa (5,64), o que reforça empiricamente a possibilidade de que a agilidade adaptativa opere de forma relativamente independente da arquitetura

formal de planejamento e marca, contrariando a lógica de amplificação hierárquica pressuposta pela Hipótese 3 e sugerindo, alternativamente, um efeito direto e não moderador das capacidades superiores sobre o desempenho, possibilidade já cogitada na literatura (Fang & Zou, 2009).

Em conjunto, a discussão apresentada neste capítulo evidencia que a hierarquia de capacidades de marketing proposta por Morgan e Feng (2024) encontra suporte parcial no contexto das empresas de Maringá e região: as capacidades inferiores e intermediárias operam de maneira sequencial e complementar, ao passo que as capacidades superiores parecem atuar por vias distintas das inicialmente hipotetizadas, mostrando-se mais sensíveis ao tempo de mercado do que ao porte ou ao setor de atuação da empresa.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar o impacto das capacidades de marketing sobre o desempenho empresarial, considerando a atuação conjunta de capacidades inferiores, intermediárias e superiores. Fundamentada na Visão Baseada em Recursos e na Teoria das Capacidades Dinâmicas, a pesquisa buscou compreender como diferentes níveis de capacidades se articulam para gerar resultados organizacionais.

Os resultados evidenciaram que as capacidades inferiores exercem influência direta e positiva sobre o desempenho empresarial, confirmando a importância das atividades relacionadas a produto, preço e promoção para a geração de valor. Além disso, verificou-se que as capacidades intermediárias desempenham papel fundamental na transformação desses recursos operacionais em resultados superiores, confirmando sua função como mecanismo de integração e coordenação estratégica.

Por outro lado, não foram encontradas evidências que sustentam o efeito moderador das capacidades superiores. Embora a literatura atribua a essas capacidades um papel central nos processos de adaptação e aprendizagem organizacional, os resultados indicam que sua atuação pode ocorrer por caminhos distintos daqueles originalmente propostos no modelo teórico.

Do ponto de vista teórico, a principal contribuição desta pesquisa consiste na aplicação empírica da taxonomia hierárquica de capacidades de marketing proposta por Morgan e Feng (2024), demonstrando que diferentes níveis de capacidades exercem funções distintas, porém complementares, na geração de desempenho organizacional. Os resultados reforçam a necessidade de compreender as capacidades de marketing como um sistema integrado de competências, e não como recursos isolados.

Essa contribuição teórica dialoga diretamente com os pilares que fundamentam o modelo conceitual desta dissertação: a Visão Baseada em Recursos (Barney, 1991; Grant, 1991) e a Teoria das Capacidades Dinâmicas (Teece, Pisano & Shuen, 1997; Teece, 2007, 2018). Enquanto a primeira explica por que certos recursos e capacidades constituem fontes de vantagem competitiva sustentável, a segunda

esclarece como tais recursos precisam ser continuamente reconfigurados para que essa vantagem se mantenha em ambientes dinâmicos. A confirmação empírica de H1 e H2, associada à rejeição de H3, sugere que, no contexto pesquisado, a etapa de exploração e reconfiguração dinâmica dos recursos, representada pelas capacidades superiores, ainda não está plenamente arquitetada como mecanismo de amplificação das capacidades intermediárias, mas convive, de forma paralela, com rotinas operacionais e táticas já consolidadas, achado que qualifica empiricamente o debate teórico entre capacidades estáticas e capacidades dinâmicas (Day, 2011; Hunt & Madhavaram, 2019).

Essa interpretação converge com a proposição de Toni e Vieira (2025), segundo a qual o sucesso empresarial não decorre de habilidades independentes, mas da combinação de capacidades com diferentes graus de complexidade. Nessa perspectiva, as capacidades superiores exercem um papel de direcionamento e coordenação das demais capacidades, favorecendo a integração entre atividades estratégicas, táticas e operacionais na geração de valor. Os autores também destacam que fatores contextuais, como características econômicas, industriais e regionais, podem influenciar a intensidade dessas relações, o que contribui para compreender por que determinados vínculos teóricos nem sempre se manifestam com a mesma força em diferentes contextos organizacionais. Os resultados encontrados apresentados na Seção 4.2.1, que evidenciaram diferenças relevantes de capacidades entre micro, pequenas e médias/grandes empresas, entre os setores de comércio, indústria e serviços, e entre diferentes faixas de tempo de mercado, corroboram essa leitura contextual, reforçando que a intensidade dos vínculos hierárquicos entre capacidades de marketing não é uniforme, mas condicionada por características estruturais e temporais da organização.

Sob a perspectiva gerencial, os achados indicam que gestores devem direcionar esforços não apenas para a execução eficiente das atividades operacionais de marketing, mas também para o fortalecimento de capacidades relacionadas ao planejamento e à gestão da marca. Os resultados sugerem que a capacidade de integrar e coordenar recursos é tão importante quanto a própria posse desses recursos. Essa recomendação, contudo, não deve ser aplicada de maneira uniforme, pois os dados de perfil apresentados na Seção 4.2.1 indicam que micro empresas se

beneficiam, sobretudo, da proximidade com o cliente e da agilidade adaptativa já consolidadas, enquanto empresas de médio/grande porte devem atentar para o risco de despersonalização do relacionamento com o consumidor à medida que formalizam suas rotinas de planejamento e marca. De modo semelhante, empresas com mais de 20 anos de mercado parecem particularmente beneficiadas por uma retomada deliberada das rotinas de planejamento, promoção e inovação, onde as médias declinam de forma consistente após a primeira década de atuação.

Além das contribuições teóricas e gerenciais discutidas, esta pesquisa buscou avançar também em uma dimensão de retorno social do conhecimento produzido. Com esse propósito, os resultados descritivos desta dissertação foram traduzidos em um Relatório Gerencial (Apêndice 3), documento elaborado em linguagem acessível e voltado especificamente ao público empresarial que compôs a amostra da pesquisa. Essa iniciativa tem o intuito de se caracterizar como um projeto de extensão vinculado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da UEM (PPA/UEM) e ao Grupo Interdisciplinar de Pesquisas e Estudos em Marketing (GIPEM), cujo objetivo central é promover a popularização da ciência produzida no âmbito acadêmico, aproximando-a do cotidiano de gestão das empresas da região.

Diferentemente de estudos que permanecem restritos ao ambiente universitário, os resultados encontrados nesta dissertação foram estruturados para retornar diretamente às 326 empresas que participaram da coleta de dados, bem como para serem apresentados em parceria com entidades de representação e apoio ao empresariado local, como a Associação Comercial e Industrial de Maringá (ACIM), o próprio GIPEM, o MBA em Gestão e Desempenho Empresarial da UEM e o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Trata-se de uma iniciativa que busca inovar na forma de conduzir a extensão universitária em marketing, evidenciando que a produção científica pode e deve dialogar de maneira direta e propositiva com o setor produtivo que a viabilizou, transformando dados de pesquisa em subsídio concreto para a tomada de decisão gerencial e assegurando que os resultados deste estudo não permaneçam restritos ao ambiente acadêmico.

Como limitações, destaca-se a utilização de uma amostra não probabilística concentrada em empresas de Maringá e região, o que restringe a generalização dos

resultados para outros contextos. Além disso, a natureza transversal da pesquisa impede a análise da evolução das capacidades ao longo do tempo.

Por fim, recomenda-se que pesquisas futuras investiguem a influência direta das capacidades superiores sobre o desempenho empresarial, bem como realizem estudos longitudinais e comparativos entre diferentes setores e regiões. Também se sugere a inclusão de variáveis contextuais, como intensidade competitiva, turbulência de mercado e maturidade organizacional, a fim de ampliar a compreensão dos mecanismos que conectam capacidades de marketing e desempenho empresarial. Sugere-se, ainda, que iniciativas futuras de disseminação de resultados de pesquisas em marketing explorem, de forma sistemática, o potencial da extensão universitária como ponte entre a produção científica e a prática gerencial, ampliando o alcance social dos estudos acadêmicos produzidos no âmbito do PPA/UEM e do GIPEM.

TRANSPARÊNCIA SOBRE O USO DA IA

Esta nota documenta o uso de ferramentas de Inteligência Artificial Generativa durante a elaboração deste trabalho acadêmico, em conformidade com as diretrizes e orientações de integridade acadêmica estabelecidas pela ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração).

Declaração de Uso e Transparência

As ferramentas de IA foram empregadas exclusivamente como suporte técnico, instrucional e estrutural ao processo de redação e organização dos dados, não substituindo o rigor analítico, a interpretação crítica e a autoria intelectual da pesquisadora.

Ferramentas Utilizadas e Etapas

- Ferramentas: Gemini, ChatGPT e Claude.
- Revisão e Formatação Textual: Auxílio no aprimoramento do estilo acadêmico, clareza e fluidez do texto corrido.
- Estruturação de Tabelas e Conteúdo: Organização e formatação de tabelas descritivas e relatórios estatísticos (estilo APA/ABNT) a partir de dados previamente gerados pelo software estatístico (Jamovi).
- Apoio Operacional: Sugestões de estruturação de tópicos da seção de Análise de Resultados e revisão gramatical.

Responsabilidade Intelectual

- Dados Primários e Processamento: Todos os dados, testes estatísticos e saídas originais do software Jamovi foram obtidos e conduzidos pela autora do estudo.
- Supervisão e Validação: Todo o conteúdo gerado ou sugerido por ferramentas de IA foi revisado, checado quanto à precisão teórica/estatística e validado criticamente pelos autores antes da inclusão final no texto da dissertação.
- Integridade Acadêmica: O uso da ferramenta atendeu aos princípios de integridade, transparência e responsabilidade ética recomendados pela ANPAD.

REFERÊNCIAS

- Alhawamdeh, H., Al-Dmour, R., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2024). The relationship between marketing capabilities and financial performance: The moderating role of customer relationship management in Jordanian SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2297458. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297458>
- Asri, Seira Nopita, & Audita Nuvriasari. 2024. "TheRoleiOf Market Orientation, MarketingCapability And Promotion On TheMarketingPerformanceOf MSMEiFlower Shops In Yogyakarta." *Formosa Journal Of Multidisciplinary Reiseiarch*.3(3): 273–88. <https://Doi.Org/10.55927/Fjmr.V3i3.8586>.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bekos, G. S., Jaakkola, M., & Chari, S. (2025). Organizational agility and firm performance: The role of architectural marketing capabilities. *Industrial Marketing Management*, 125, 239–253. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2025.01.005>
- Chen, Z., & Xie, G. (2022). ESG disclosure and financial performance: Moderating role of ESG investors. *International Review of Financial Analysis*, 83, 102291. <https://doi.org/10.1016/j.irfa.2022.102291>
- Creswell, J. W. (2021). *A concise introduction to mixed methods research*. SAGE publications.
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–51. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- Day, G. S. (2020). *Rethinking market orientation from the outside in*. Marketing Science Institute.
- Dess, G. G., & Robinson, R. B. (1984). *Measuring organizational performance in the absence of objective measures*. *Strategic Management Journal*.
- Dutta, S., Zbaracki, M.J. and Bergen, M. (2003), "Pricing process as a capability: a resource-based perspective", *Strategic Management Journal*, Vol. 24 No. 7, pp. 615-630, doi: 10.1002/smj.323.
- Easterby-Smith, M., Lyles, M. A., & Tsang, E. W. (2008). Inter-organizational knowledge transfer: Current themes and future prospects. *Journal of management studies*, 45(4), 677-690.
- Fang, E., & Zou, S. (2009). Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. *Journal of International Business Studies*, 40(5), 742-761. <https://doi.org/10.1057/jibs.2008.96>

Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of marketing research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>

Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6. ed. Editora Atlas SA.

Grant, R. M. (2006). Dirección estratégica (5ª ed.). Cizur Menor: Thomson Civitas.
Kamboj, S., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: Literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(8), 1041–1067. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0125>

Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/4116664>

Guo, H., Xu, H., Tang, C., Liu-Thompkins, Y., Guo, Z. and Dong, B. (2018), “Comparing the impact of different marketing capabilities: empirical evidence from B2B firms in China”, *Journal of Business Research*, Vol. 93, pp. 79-89, doi: 10.1016/j.jbusres.2018.04.010.

Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados* (6ª ed.). Bookman.

Hitt, M. A., Hoskisson, R. E., & Kim, H. (1997). International diversification: Effects on innovation and firm performance in product-diversified firms. *Academy of Management journal*, 40(4), 767-798. <https://doi.org/10.5465/256948>

Hult, G. T. M., Hurley, R. F., & Knight, G. A. (2004). Innovativeness: Its antecedents and impact on business performance. *Industrial Marketing Management*, 33(5), 429–438. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.015>

Hunt, S. D., & Madhavaram, S. (2019). Adaptive marketing capabilities, dynamic capabilities, and renewal competences: The “outside vs. inside” and “static vs. dynamic” controversies in strategy. *Industrial Marketing Management*. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2019.07.004>

Iriani, S. S., Witjaksono, A. D., Haryono, N. A., & Sanaji. (2026). The role of entrepreneurial orientation, dynamic capability, and environmental turbulence on marketing capability in improving firm performance of Sidoarjo MSMEs. *Review of Integrative Business and Economics Research*, 15(4), 747–761.

Janani, S., Wiles, M. A., & Rubera, G. (2026). Designed for growth: Product design capability, sales growth, and the contingent role of marketing, R&D, and operations capabilities. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 54(1), 185–206. <https://doi.org/10.1007/s11747-025-01118-0>

Kunanoppadol, J. and Igel, B. (2023), "Dynamic capabilities in new product development—the role of operational capabilities", *Journal of Strategy and Management*, Vol. 16 No. 3, pp. 592-608, doi: 10.1108/jsma-10-2022-0187.

Lee, S., & Shin, S. (2026). Understanding the pathway from market-based capability to performance of Korean firms on the basis of dynamic capability and resource-advantage theory. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 12(1), 100699. <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100699>

Lee, W. J. T., O'Cass, A., & Sok, P. (2017). Unpacking brand management superiority: examining the interplay of brand management capability, brand orientation and formalization. *European Journal of Marketing*, 51(1), 177–199. <https://doi.org/10.1108/EJM-09-2015-0698>.

Lees-Marshment, J. (2014). Political marketing. New Zealand Government and Politics. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315775043>

Leo, L., Gani, L., & Jermias, J. (2009). Investigating the impacts of customer satisfaction on firm performance. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 11(3), 341–359. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.5519>

Mac, L., & Lee, J. C. M. (2025). The impact of marketing leaders on firm's market orientation: Evidence from a small emerging economy. *International Journal of Emerging Markets*, 20(12), 4858–4879. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-02-2023-0244>

Marôco, J. (2014). *Análise de equações estruturais: Fundamentos teóricos, software & aplicações* (2ª ed.). ReportNumber.

Mihailova, I., Gabrielsson, M., & Tammi, T. (2026). Performance implications of business model design in a disruptive global environment. *Industrial Marketing Management*, 136, 130–145. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2026.06.006>

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>

Morgan, N. A., & Feng, H. (2024). Marketing capabilities and Shelby D. Hunt: Contributions, current state, and the future. *Journal of Marketing Management*, 40(13–14), 1224–1244. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2345271>

Morgan, N. A., Slotegraaf, R. J., & Vorhies, D. W. (2009). Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, 26(4), 284-293. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2009.06.005>

Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H., & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(1), 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>

Murray, J. Y., Gao, G. Y., & Kotabe, M. (2011). *Market orientation and performance of export ventures: The process through marketing capabilities and innovation*. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(2), 252–269. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0229-2>

Oduro, S., & Mensah-Williams, E. (2023). Marketing capabilities and competitive performance in the SMEs context: A bi-theoretical perspective. *Journal of Small Business Strategy*, 33(2), 17–35. <https://doi.org/10.53703/001c.77458>

Papadopoulos, T., Baltas, K. N., & Balta, M. E. (2020). The use of digital technologies by small and medium enterprises during COVID-19: Implications for theory and practice. *International Journal of Information Management*, 55, 102192. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102192>

Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 718–804.

Rubera, G., & Kirca, A. H. (2012). Firm innovativeness and its performance outcomes: A meta-analytic review and theoretical integration. *Journal of marketing*, 76(3), 130-147. <https://doi.org/10.1509/jm.10.0494>

Spyropoulou, S., Katsikeas, C.S., Skarmeeas, D. and Morgan, N.A. (2018), “Strategic goal accomplishment in export ventures: the role of capabilities, knowledge, and environment”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 46 No. 1, pp. 109-129, doi: 10.1007/s11747-017-0519-8.

Semprebon, E., Toaldo, A. M. M., Camargo, S. M., Didonet, S. R., & Petroll, M. de L. M. (2019, outubro). *The influence of brand orientation in market performance mediated by marketing capabilities in the hospitality industry*. In *XLIII Encontro da ANPAD (EnANPAD 2019)*, São Paulo, SP, Brasil.

Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long range planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>

Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7)

Toni, D. D., & Vieira, V. A. (2025). As distintas capacidades de marketing e seus efeitos moderadores sobre a performance organizacional. *Brazilian Journal of Marketing*, São Paulo, 24(4), p. 1-31, e25881. <https://doi.org/10.5585/2025.25881>

Venkatraman, N., & Ramanujam, V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of management review*, 11(4), 801-814. <https://doi.org/10.5465/AMR.1986.4283976>

Vieira, V. A., De Toni, D., & Agnihotri, R. S. (2026). *Foundations of marketing capabilities across 25-year: The role of competitive and innovation indexes in establishing firm performance*. *Industrial Marketing Management*, 133, 104–119. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2026.02.001>

Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>

Vorhies, D.W., Orr, L.M. and Bush, V.D. (2011), “Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 39 No. 5, pp. 736-756, doi: 10.1007/s11747-010-0228-z.

Wanyoike, N., & Kinyua, G. M. (2025). Innovation capability as a predictor of firm performance: A systematic review of literature. *International Journal of Education and Research*, 13(3), 1–15. Disponível em <https://ijern.com/journal/2025/March-2025/04.pdf>

Wichitsathian, S., & Chayprapak, S. (2026). From information to advantage and beyond: The role of modern management accounting in enabling marketing capabilities and goal achievement. *Journal of Accounting & Organizational Change*. <https://doi.org/10.1108/JAOC-10-2025-0418>

Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>

APÊNDICE I - Dimensões, Construtos e Perguntas

DIMENSÃO 1 – CAPACIDADES DE MARKETING BÁSICAS		Autores
Produto		
1- A empresa possui um portfólio de produtos e serviços alinhados às necessidades do mercado.		
2- A empresa desenvolve novos produtos e serviços de forma estruturada e planejada.		
3- Os produtos e serviços ofertados pela empresa atendem aos padrões e exigências do mercado.	Vorhies & Morgan (2005)	
4- A empresa realiza melhorias contínuas em seus produtos e serviços.		
5- A empresa avalia regularmente se seus produtos e serviços estão atendendo às expectativas dos clientes.		
Preço		
1- A empresa utiliza métodos estruturados e bem definidos para formar seus preços.		
2- Os preços praticados pela empresa levam em consideração os custos diretos e indiretos do produto.		
3- A empresa analisa os preços praticados pela concorrência ao definir seus próprios preços.	Vorhies & Morgan (2005)	
4- A empresa considera as percepções e preferências dos clientes ao estabelecer seus preços.		
5- Os preços praticados são revisados periodicamente com base nas condições e variações do mercado.		
Promoção		
1- A empresa planeja e executa ações de divulgação para atrair seus clientes.		
2- A comunicação da empresa é clara e ajuda os clientes a entenderem os produtos ou serviços.		
3- A empresa utiliza redes sociais para divulgar seus produtos e serviços.	Vorhies & Morgan (2005)	
4- A empresa cria campanhas criativas de comunicação de marketing.		
5- A divulgação realizada gera boa lembrança da marca no mercado.		
DIMENSÃO 2 – CAPACIDADES DE MARKETING DINÂMICAS		
Planejamento		
1- A empresa consegue desenvolver habilidades de planejamento de marketing.		
2- A empresa desenvolve a capacidade de segmentar e direcionar o mercado de forma eficaz.	Vorhies & Morgan (2005)	
3- A empresa consegue desenvolver habilidades e processos de gestão de marketing.		
4- As atividades de marketing da empresa são desenvolvidas e		

executadas de maneira organizada.

5- A empresa possui clareza de como, onde e quando as atividades de marketing são executadas.

Gestão de Marca

- 1- Os principais concorrentes conhecem a(s) marca(s) da empresa.
- 2- A empresa possui identidade visual própria bem definida.
- 3- A empresa investe no fortalecimento da sua imagem no mercado.
- 4- A empresa possui uma marca forte e boa reputação no mercado.
- 5- Os clientes da empresa reconhecem sua marca com facilidade.

Morgan, Slotegraaf &
Vorhies (2009)

DIMENSÃO 3 – CAPACIDADES DE MARKETING ADAPTATIVAS

Aprendizagem

- 1- A empresa realiza pesquisas periódicas para antecipar tendências no comportamento dos clientes.
- 2- A empresa monitora de forma contínua as mudanças nas estratégias e ações dos concorrentes.
- 3- A empresa detecta rapidamente mudanças nas preferências dos clientes.
- 4- A empresa aprende rapidamente com tentativas e erros.
- 5- A empresa tem o hábito de buscar e organizar informações sobre o mercado para apoiar as decisões.

Day (1994)

Adaptativo

- 1- A empresa se adapta rapidamente quando há mudanças nas preferências dos clientes ou nas tendências do mercado.
- 2- A empresa costuma testar novas ideias no mercado antes de tomar decisões maiores.
- 3- A empresa compartilha informações sobre o mercado com a equipe para ajudar nas escolhas do dia a dia.
- 4- A empresa usa ferramentas simples ou tecnologias para adaptar seus produtos com agilidade.
- 5- A empresa busca trabalhar junto com outras empresas que complementam seus produtos ou serviços, para se adaptar melhor ao mercado.

Fang & Zou (2009)

DIMENSÃO 4 – DESEMPENHO

Financeiro

- 1- A empresa tem apresentado crescimento constante da receita.
- 2- Os resultados financeiros da empresa superaram as expectativas.
- 3- A empresa tem registrado aumento consistente na lucratividade nos últimos anos.
- 4- A empresa tem obtido retorno financeiro satisfatório em relação aos investimentos realizados.
- 5- Os resultados financeiros são superiores aos dos principais

Morgan, Vorhies & Mason
(2009)

concorrentes do setor.

Inovação

- 1- A empresa investe de forma consistente em pesquisa e desenvolvimento (P&D).
- 2- As inovações da empresa geram valor percebido pelos clientes.
- 3- A inovação tem gerado vantagens competitivas claras para a empresa.
- 4- A empresa promove um ambiente interno favorável à criatividade e ao desenvolvimento de novas ideias.
- 5- A empresa está à frente dos concorrentes na introdução de soluções inovadoras.

Hult, Hurley e Knight
(2004)

Clientes

- 1- A empresa entrega valor superior ao que os clientes esperam.
 - 2- A empresa recebe regularmente feedback positivo dos clientes.
 - 3- A empresa entende o que gera valor para seus diferentes públicos.
 - 4- A taxa de recompra dos clientes da empresa é elevada.
 - 5- A empresa tem conquistado novos clientes de maneira consistente.
-

Vorhies & Morgan (2005)

APÊNDICE II - Questionário

IDENTIFICAÇÃO

1.Nome da Empresa:

2. Cidade:

3. Porte da Empresa:

- ☐ Microempreendedor Individual (MEI) - Fatura até R\$ 81 mil por ano e tem no máximo 1 empregado
- ☐ Microempresa (ME) - Fatura até R\$ 360 mil por ano
- ☐ Empresa de Pequeno Porte (EPP) - Fatura entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões por ano
- ☐ Empresa de Médio Porte - Fatura entre R\$ 4,8 milhões e R\$ 300 milhões por ano
- ☐ Grande Empresa - Fatura acima de R\$ 300 milhões por ano.

4.Principais Produtos e Serviços:

5.Site:

6.Perfil nas mídias sociais:

7.Setor de atuação da empresa:

- ☐ Indústria
- ☐ Comércio
- ☐ Serviço

8.Tempo de atuação da empresa no mercado:

- ☐ Menos de 2 anos
- ☐ De 2 a 5 anos
- ☐ De 5 a 10 anos
- ☐ De 10 a 20 anos
- ☐ Mais de 20 anos

9.Número de Funcionários:

- ☐ Até 9 funcionários
- ☐ De 10 a 49 funcionários
- ☐ De 50 a 99 funcionários
- ☐ Mais de 99 funcionários

10.Perfil dos clientes da empresa:

- ☐ Exclusivamente pessoa física (PF).
- ☐ Maioria pessoa física (PF).
- ☐ Exclusivamente pessoa jurídica (PJ).
- ☐ Maioria pessoa jurídica (PJ).

DIMENSÃO 1 – CAPACIDADES DE MARKETING BÁSICAS

Em uma escala de 1 a 7 onde 7 significa que você concorda totalmente e 1 significa que você discorda totalmente, avalie as sentenças a seguir:

Produto

1- A empresa possui um portfólio de produtos e serviços alinhados às necessidades do mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- A empresa desenvolve novos produtos e serviços de forma estruturada e planejada.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- Os produtos e serviços ofertados pela empresa atendem aos padrões e exigências do mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa realiza melhorias contínuas em seus produtos e serviços.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- A empresa avalia regularmente se seus produtos e serviços estão atendendo às expectativas dos clientes.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Preço

1- A empresa utiliza métodos estruturados e bem definidos para formar seus preços.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- Os preços praticados pela empresa levam em consideração os custos diretos e indiretos do produto.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- A empresa analisa os preços praticados pela concorrência ao definir seus próprios preços.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa considera as percepções e preferências dos clientes ao estabelecer seus preços.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo plenamente ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo plenamente

5- Os preços praticados são revisados periodicamente com base nas condições e variações do mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Promoção

1- A empresa planeja e executa ações de divulgação para atrair seus clientes.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- A comunicação da empresa é clara e ajuda os clientes a entenderem os produtos ou serviços.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- A empresa utiliza redes sociais para divulgar seus produtos e serviços.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa cria campanhas criativas de comunicação de marketing.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- A divulgação realizada gera boa lembrança da marca no mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

DIMENSÃO 2 – CAPACIDADES DE MARKETING DINÂMICAS

Em uma escala de 1 a 7 onde 7 significa que você concorda totalmente e 1 significa que você discorda totalmente, avalie as sentenças a seguir:

Planejamento

1- A empresa consegue desenvolver habilidades de planejamento de marketing.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- A empresa desenvolve a capacidade de segmentar e direcionar o mercado de forma eficaz.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- A empresa consegue desenvolver habilidades e processos de gestão de marketing.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- As atividades de marketing da empresa são desenvolvidas e executadas de maneira organizada.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- A empresa possui clareza de como, onde e quando as atividades de marketing são executadas.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Gestão de Marca

1- Os principais concorrentes conhecem a(s) marca(s) da empresa.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- A empresa possui identidade visual própria bem definida.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo plenamente ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo plenamente

3- A empresa investe no fortalecimento da sua imagem no mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa possui uma marca forte e boa reputação no mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- Os clientes da empresa reconhecem sua marca com facilidade.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

DIMENSÃO 3 – CAPACIDADES DINÂMICAS DE ADAPTATIVAS

Em uma escala de 1 a 7 onde 7 significa que você concorda totalmente e 1 significa que você discorda totalmente, avalie as sentenças a seguir:

Aprendizagem

1- A empresa realiza pesquisas periódicas para antecipar tendências no comportamento dos clientes.

1 2 3 4 5 6 7

Discordo plenamente ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo plenamente

2- A empresa monitora de forma contínua as mudanças nas estratégias e ações dos concorrentes.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- A empresa detecta rapidamente mudanças nas preferências dos clientes.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa aprende rapidamente com tentativas e erros.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- A empresa tem o hábito de buscar e organizar informações sobre o mercado para apoiar as decisões.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Adaptativo

1- A empresa se adapta rapidamente quando há mudanças nas preferências dos clientes ou nas tendências do mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- A empresa costuma testar novas ideias no mercado antes de tomar decisões maiores.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- A empresa compartilha informações sobre o mercado com a equipe para ajudar nas escolhas do dia a dia.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa usa ferramentas simples ou tecnologias para adaptar seus produtos com agilidade.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- A empresa busca trabalhar junto com outras empresas que complementam seus produtos ou serviços, para se adaptar melhor ao mercado.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

DIMENSÃO 4 – DESEMPENHO

Financeiro

1- A empresa tem apresentado crescimento constante da receita.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- Os resultados financeiros da empresa superaram as expectativas.

1 2 3 4 5 6 7

Discrepância plenamente Concreto plenamente

3- A empresa tem registrado aumento consistente na lucratividade nos últimos anos.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa tem obtido retorno financeiro satisfatório em relação aos investimentos realizados.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- Os resultados financeiros são superiores aos dos principais concorrentes do setor.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Inovação

1- A empresa investe de forma consistente em pesquisa e desenvolvimento (P&D).

1 2 3 4 5 6 7

Discordo plenamente ○ ○ ○ ○ ○ ○ ○ Concordo plenamente

2- As inovações da empresa geram valor percebido pelos clientes.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- A inovação tem gerado vantagens competitivas claras para a empresa.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A empresa promove um ambiente interno favorável à criatividade e ao desenvolvimento de novas ideias.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- A empresa está à frente dos concorrentes na introdução de soluções inovadoras.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

Cientes

1- A empresa entrega valor superior ao que os clientes esperam.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

2- A empresa recebe regularmente feedback positivo dos clientes.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

3- A empresa entende o que gera valor para seus diferentes públicos.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

4- A taxa de recompra dos clientes da empresa é elevada.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

5- A empresa tem conquistado novos clientes de maneira consistente.

Discordo plenamente 1 2 3 4 5 6 7 Concordo plenamente

APÊNDICE III - Relatório Gerencial

RELATÓRIO GERENCIAL

Capacidades de Marketing e Desempenho Empresarial

Uma análise das práticas de marketing em 326 empresas de Maringá e região

Elaborado a partir da dissertação de mestrado de

Carolina Luiza Paz Gaieski

Programa de Pós-Graduação em Administração — PPA/UEM

Orientação: Prof. Dr. Vitor Koki da Costa Nogami

Dados Internacionais de Catalogação-na-Publicação (CIP)
(Biblioteca Central Maria Grazia Zolet - UEM, Maringá - PR, Brasil)

G137r

Gaieski, Carolina Luiza Paz

Relatório gerencial : capacidades de marketing e desempenho empresarial / Carolina Luiza Paz Gaieski. -- Maringá, PR, 2026.
12 f.

Acompanha a dissertação de mestrado: A influência hierárquica das capacidades de marketing no desempenho empresarial. 90, [13] f.

Orientador: Prof. Dr. Vitor Koki da Costa Nogami.

Produto (mestrado) - Universidade Estadual de Maringá, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

1. Capacidades de marketing. 2. Desempenho empresarial. 3. Vantagem competitiva. I. Nogami, Vitor Koki da Costa, orient. II. Universidade Estadual de Maringá. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título.

CDD 23.ed. 658.4012

Síntique Raquel de C. Eleutério - CRB 9/1641

Introdução

Este relatório traduz, de forma acessível, os principais resultados descritivos de uma pesquisa acadêmica realizada com 326 empresas de Maringá e região sobre capacidades de marketing e desempenho empresarial. O objetivo não é reproduzir os testes estatísticos do estudo original, e sim oferecer a empresários e gestores um retrato claro de como as empresas da região avaliam suas próprias práticas de marketing, e o que esses números sugerem para a gestão do dia a dia.

1. O que são as Capacidades de Marketing

Por que algumas empresas crescem e se destacam, enquanto outras, mesmo com produtos parecidos, ficam para trás? Parte importante dessa resposta está nas chamadas capacidades de marketing: a habilidade que uma empresa desenvolve, ao longo do tempo, de transformar seus recursos como pessoas, orçamento e informação sobre o mercado em ações que geram valor para o cliente e resultado para o negócio.

Não basta ter um bom produto ou um perfil ativo nas redes sociais. O que diferencia as empresas de melhor desempenho é a forma como essas ferramentas são usadas: de maneira consistente, coordenada e adaptada às mudanças do mercado. É esse conjunto de rotinas e habilidades, e não apenas os recursos em si, que a literatura de marketing chama de capacidades de marketing.

A pesquisa que originou este relatório organiza essas capacidades em três níveis, do mais operacional ao mais estratégico, como mostra o quadro abaixo.

Nível	O que envolve	Exemplos práticos
1. Capacidades Inferiores	Execução do dia a dia do composto de marketing, o contato direto da empresa com o mercado.	Definir preços, ajustar produtos e serviços, criar campanhas e conteúdos de divulgação.
2. Capacidades Intermediárias	Processos que exigem coordenação entre áreas e conectam a estratégia à execução.	Planejar as ações de marketing com antecedência, construir e proteger a marca da empresa.
3. Capacidades Superiores	Rotinas mais complexas, ligadas ao aprendizado contínuo e à capacidade de se adaptar.	Monitorar o mercado e a concorrência, ajustar rapidamente a estratégia diante de mudanças.

Quadro 1 - Os três níveis de capacidades de marketing

Esses três níveis não competem entre si, eles se complementam, como uma pirâmide. A base (capacidades inferiores) sustenta o topo, mas, isoladamente, tende a gerar apenas resultados de curto prazo. É a integração entre os três níveis que costuma diferenciar empresas com desempenho consistente ao longo do tempo.

2. Dados sobre a Pesquisa

A pesquisa ouviu 326 empresas de Maringá e região (91% das respostas vieram do município de Maringá), por meio de um questionário estruturado respondido por donos, diretores ou gerentes, ou seja, por quem toma as decisões de marketing no dia a dia. Cada participante avaliou, em uma escala de 1 (discordo totalmente) a 7 (concordo totalmente), afirmações sobre as práticas de marketing e os resultados da própria empresa.

Característica	Categoria	% das empresas
Porte	Microempresa	47%
	Pequena empresa (EPP)	39%
	Média/Grande empresa	14%
Setor	Serviços	49%
	Comércio	40%
	Indústria	11%
Tempo de mercado	Até 5 anos	28%
	De 5 a 20 anos	45%
	Mais de 20 anos	27%
Nº de funcionários	Até 9	64%
	De 10 a 49	25%
	Mais de 49	11%

Quadro 2 - Perfil das empresas participantes

O retrato que emerge é o de uma economia local dinâmica, mas fortemente sustentada por pequenos negócios: quase 9 em cada 10 empresas participantes são micro ou pequenas empresas, e mais da metade delas está no mercado há mais de 10 anos, sinal de resiliência mesmo operando com estrutura enxuta.

3. Panorama Geral: Como as empresas da região se avaliam

Olhando para o conjunto das 326 empresas, o retrato é positivo: todas as 12 capacidades e indicadores avaliados ficaram acima do ponto médio da escala, o que indica uma percepção majoritariamente favorável dos gestores sobre suas próprias práticas de marketing e resultados. Mas há diferenças importantes entre os itens mais fortes e os mais frágeis, como mostra o gráfico.

O relacionamento com clientes e a capacidade de Produto lideram o ranking, empatados com média de 6,05, sinal de que a percepção das empresas da região é de que entregam bem o que prometem e mantêm boa relação com quem compra. Logo atrás vem a Gestão de Marca (5,9). Na outra ponta, o planejamento de marketing (4,75) e a capacidade de inovação (4,81) aparecem como os elos mais fracos da cadeia.

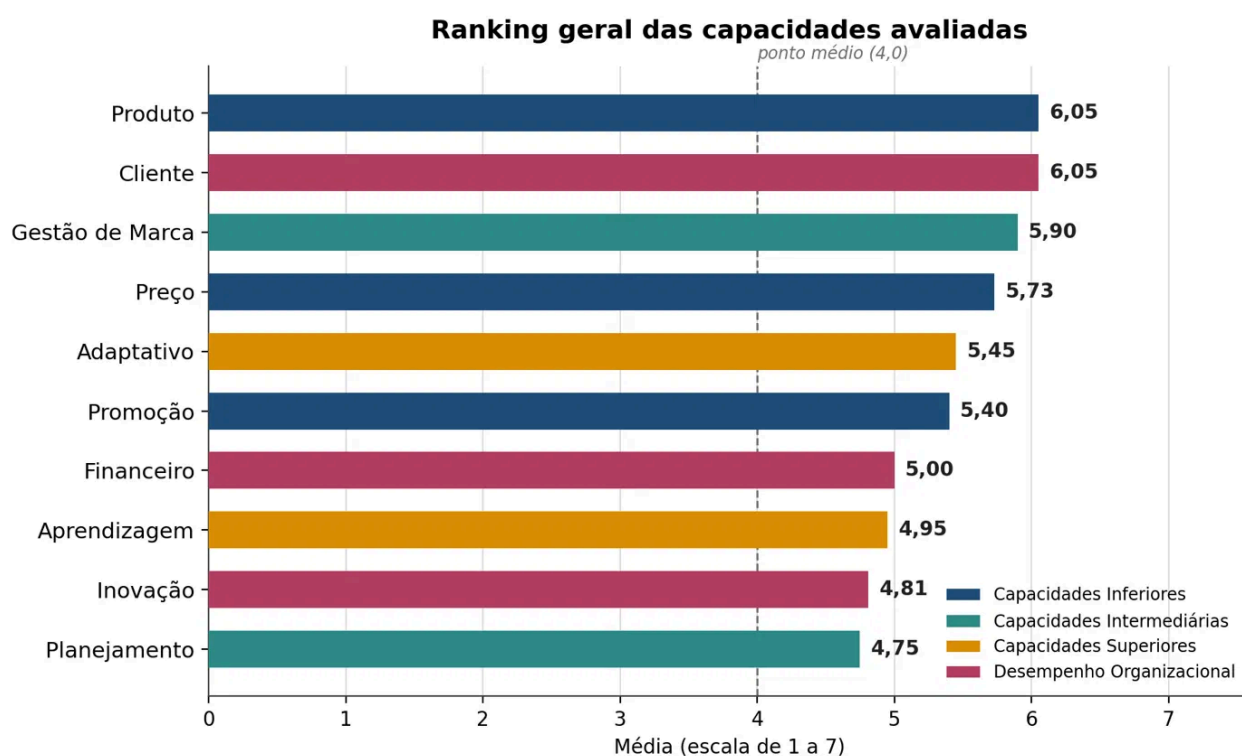


Gráfico 1 - Ranking geral das capacidades avaliadas

É um padrão relevante: as empresas estão mais confortáveis executando o dia a dia (produto, atendimento, marca) do que estruturando processos formais de planejamento ou investindo em inovação. Em outras palavras, a base da pirâmide e o relacionamento com o cliente estão bem resolvidos, o desafio está em conectar essa base a uma estratégia de marketing mais deliberada e a rotinas de inovação e aprendizado contínuo.

4. Capacidades e Desempenho por Porte da Empresa

As empresas foram agrupadas em três portes: microempresas (faturamento de até R\$ 360 mil/ano), empresas de pequeno porte (faturamento entre R\$ 360 mil e R\$ 4,8 milhões/ano) e empresas de médio/grande porte. O gráfico a seguir compara os quatro grandes grupos de capacidades entre esses portes.

Como esperado, as capacidades intermediárias (planejamento e gestão de marca) crescem de forma mais visível com o porte da empresa (de 5,11 nas microempresas para 5,56 nas médias/grandes). Isso faz sentido: empresas maiores costumam ter mais estrutura, orçamento e, muitas vezes, uma pessoa ou equipe dedicada ao marketing.

Chama atenção, porém, que as capacidades superiores (aprendizagem e adaptação) praticamente não variam com o porte, ficam sempre próximas de 5,2. Ou seja, aprender com o mercado e se adaptar rapidamente não é uma vantagem exclusiva de quem tem mais recursos: pequenas empresas conseguem ser praticamente tão ágeis quanto as grandes.

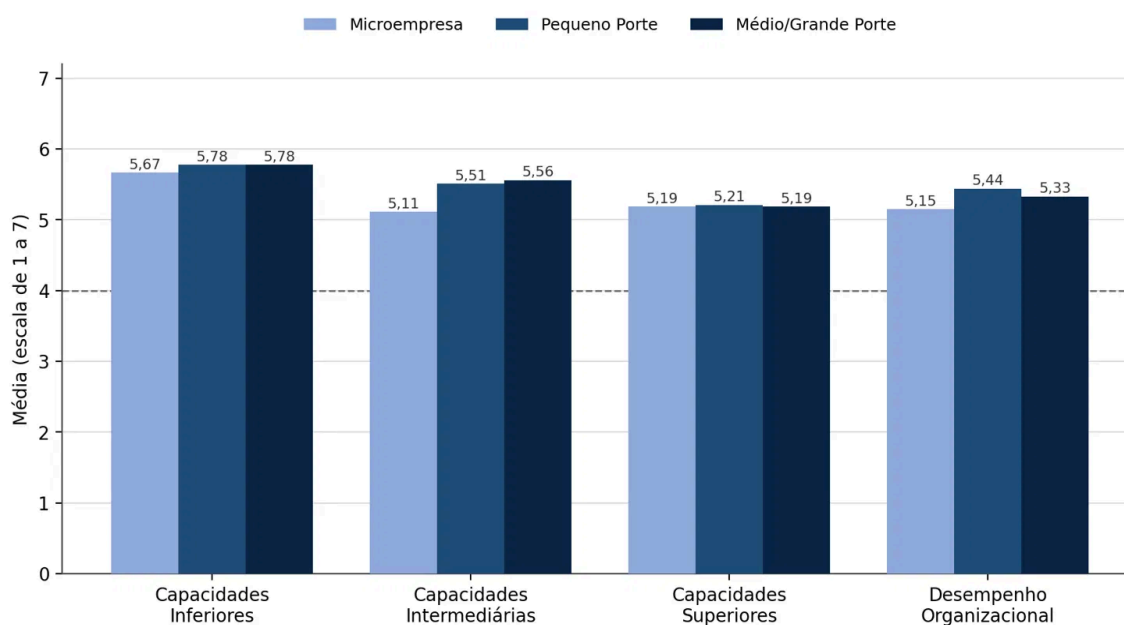


Gráfico 2 - Capacidades de marketing e desempenho por porte da empresa

Outro ponto de destaque: o desempenho relacionado a clientes foi maior nas microempresas e pequenas empresas (6,04 e 6,16) do que nas médias/grandes (5,80) - ver detalhamento no anexo. Um indício de que a proximidade e o atendimento mais pessoal do pequeno negócio ainda são um diferencial competitivo que vale a pena preservar mesmo durante o crescimento da empresa.

5. Capacidades e Desempenho por Setor de Atuação

A amostra reúne empresas de comércio (40%), indústria (11%) e serviços (49%). Cada setor tem uma dinâmica própria de mercado, o que se reflete nas capacidades desenvolvidas.

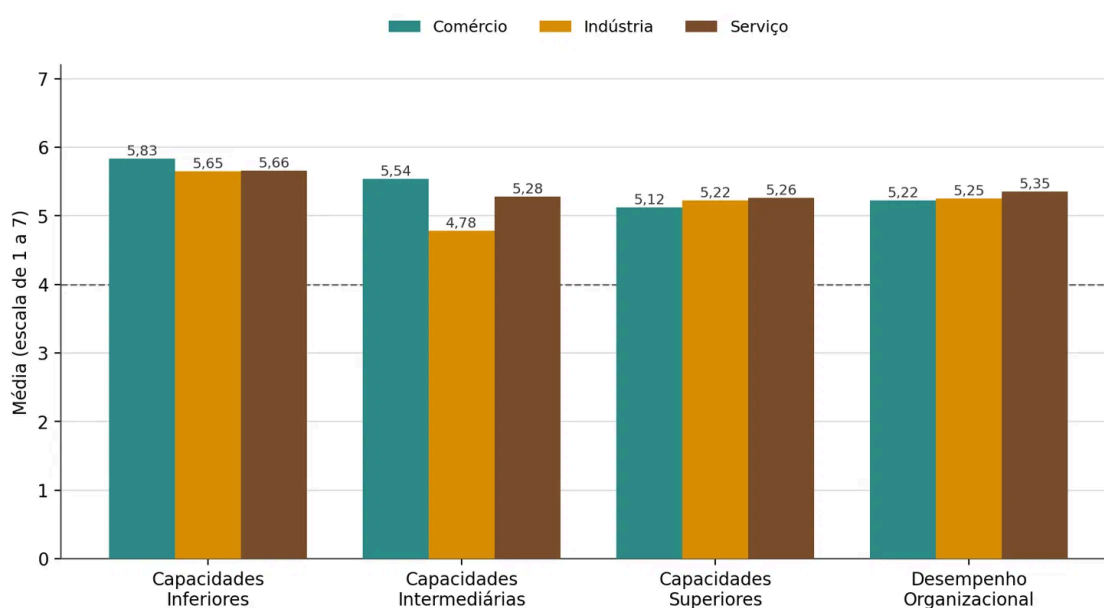


Gráfico 3 - Capacidades de marketing e desempenho por setor de atuação

A indústria apresenta o menor resultado em capacidades intermediárias (4,78), puxado especialmente pela promoção (4,71) e pelo planejamento (4,14), as duas menores médias de todo o levantamento, entre os setores. Isso é comum em empresas com maior foco técnico e operacional, em que o marketing tende a ocupar um espaço menor na rotina de gestão. Em compensação, a indústria lidera em capacidade adaptativa (5,64), sugerindo que, embora planeje menos formalmente, ela responde bem a mudanças pontuais de mercado.

O comércio se destaca na gestão de marca (6,13) e nas capacidades intermediárias em geral, coerente com um setor em que a identidade da loja e a experiência de compra pesam na decisão do cliente.

Já o setor de serviços apresenta o melhor desempenho organizacional entre os três (5,35), com destaque para o resultado financeiro (5,13), o mais alto entre os setores. Como o serviço é, por natureza, mais intangível, a relação de confiança construída com o cliente parece se converter de forma mais direta em resultado financeiro.

6. Capacidades e Desempenho por Tempo de Mercado

O tempo de mercado da empresa também influencia como as capacidades de marketing se desenvolvem, mas não de forma linear. O gráfico abaixo mostra um padrão interessante: um pico de desempenho entre 5 e 10 anos de atuação, seguido de uma leve acomodação nas empresas mais maduras.

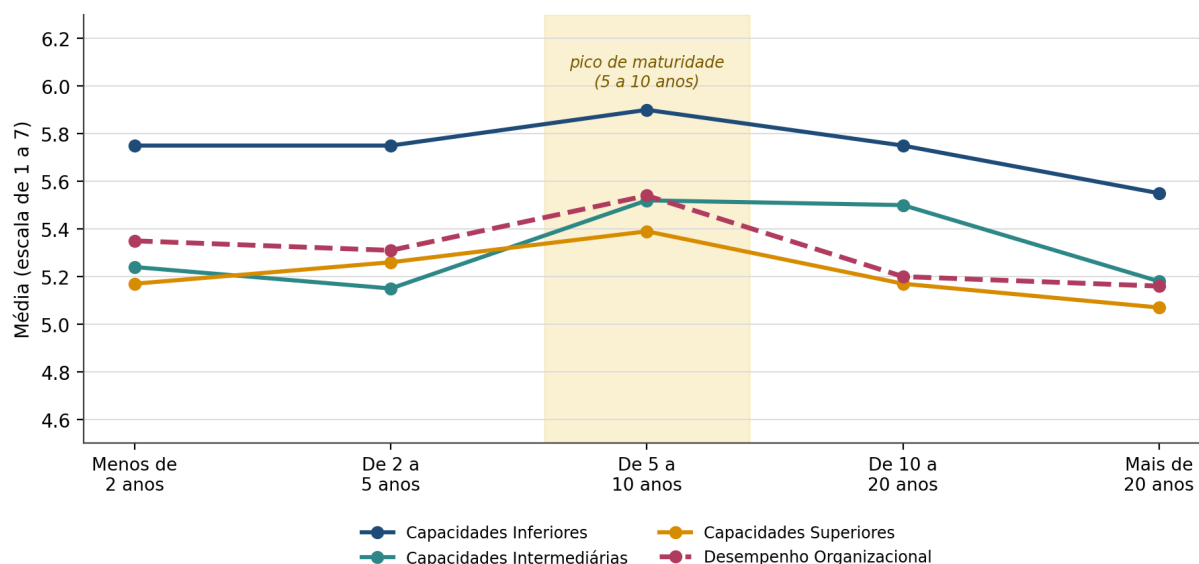


Gráfico 4 - Evolução das capacidades e do desempenho conforme o tempo de mercado

Empresas com 5 a 10 anos de mercado já superaram os desafios iniciais de sobrevivência, mas ainda mantêm a energia e a disposição para testar e ajustar suas práticas. O resultado é o melhor desempenho organizacional entre todas as faixas (5,54).

A partir dos 10 anos, no entanto, alguns indicadores começam a cair, e a queda é mais acentuada depois dos 20 anos de mercado: a promoção cai de 5,68 (nas empresas de 5 a 10 anos) para 4,97; o planejamento cai para 4,39, a menor média entre todas as

faixas etárias; e a inovação também recua para 4,57. É um sinal de alerta comum em negócios consolidados: rotinas que funcionaram no passado deixam de ser questionadas, e a comunicação com o mercado perde força.

Isso não significa que empresas mais antigas estejam em desvantagem, pois muitas seguem operando com médias acima do ponto médio da escala, mas indica uma oportunidade concreta de revisão: reaquecer o planejamento, a comunicação e os processos de inovação costuma trazer ganhos relevantes justamente para esse grupo.

7. Padrões Que Se Repetem: O Que os Dados Revelam em Conjunto

Além das análises específicas por porte, setor e tempo de mercado, alguns padrões se repetem em praticamente todos os grupos analisados e merecem atenção especial:

- **Planejamento é o ponto fraco universal**

Em todas as três formas de comparação (porte, setor e tempo de mercado), o planejamento de marketing aparece entre as duas capacidades mais baixas. Isso sugere uma lacuna estrutural na região, e não um problema isolado de um grupo específico de empresas.

- **O cliente é o ativo mais valorizado**

A dimensão Cliente aparece entre as mais bem avaliadas em todos os recortes, reforçando que a proximidade com o consumidor é, hoje, a principal fonte de vantagem competitiva percebida pelas empresas da região.

- **Tamanho ajuda a planejar, mas não garante encantamento do cliente**

Empresas maiores formalizam melhor seus processos de planejamento e marca, mas isso não se traduz automaticamente em clientes mais satisfeitos. Nesse quesito, o pequeno negócio ainda leva vantagem.

- **Maturidade tem um ponto ótimo**

O melhor momento das empresas parece estar entre 5 e 10 anos de mercado, depois disso, sem renovação ativa das práticas de marketing, o desempenho tende a se acomodar.

8. Recomendações Práticas para Gestores

A partir desses achados, seguem recomendações práticas, organizadas por perfil de empresa. Elas não substituem um plano de marketing individualizado, mas indicam pontos de partida com bom potencial de retorno.

Para todas as empresas

- **Estruturar um planejamento de marketing simples, ainda que informal:** metas claras por trimestre, um calendário básico de ações e um orçamento definido, mesmo

que pequeno, já reduzem a distância em relação ao ponto mais frágil identificado na pesquisa.

Para micro e pequenas empresas

- **Usar a proximidade com o cliente como principal argumento de venda e retenção:** é o maior ativo identificado nesse grupo e deve aparecer de forma explícita na comunicação da empresa.
- **Criar rotinas leves de escuta do mercado:** pesquisas rápidas e conversas estruturadas com clientes fortalecem a aprendizagem de mercado, hoje o ponto mais frágil entre as capacidades superiores.

Para empresas de médio/grande porte

- **Atenção à despersonalização do atendimento à medida que a empresa cresce:** os dados mostram que esse é justamente o ponto em que empresas maiores perdem para as menores.
- **Aproveitar a estrutura já existente de planejamento e marca para também formalizar processos de inovação:** hoje pouco explorados até mesmo entre os maiores negócios da amostra.

Para empresas com mais de 20 anos de mercado

- **Revisar periodicamente as ações de promoção e comunicação,** que tendem a perder força com o tempo se não forem atualizadas.
- **Reservar espaço na agenda de gestão para inovação:** os dados mostram queda nesse indicador justamente entre as empresas mais maduras.

9. Considerações Finais

Este relatório percorreu um caminho: começou explicando o que são capacidades de marketing e por que pensá-las como uma pirâmide (capacidades inferiores, intermediárias e superiores) ajuda a entender o desempenho de um negócio. Em seguida, mostrou como as 326 empresas de Maringá e região se avaliam nessa mesma lógica, e terminou com recomendações práticas para diferentes perfis de empresas. Ao final dessa jornada, alguns pontos merecem ser destacados com mais atenção.

O retrato geral é positivo. As empresas da região constroem relacionamentos sólidos com seus clientes (média 6,05), entregam produtos alinhados ao que o mercado espera (6,05) e cuidam da própria marca (5,90), três evidências de que a base operacional do marketing está bem estabelecida na maioria dos negócios pesquisados. Essa é uma conquista que não deve ser subestimada: é o resultado de decisões tomadas todos os dias, muitas vezes sem grande estrutura formal, por donos e gestores que conhecem bem seu mercado.

Ao mesmo tempo, os dados revelam com clareza onde está a maior oportunidade: o planejamento de marketing (4,75) e a inovação (4,81) aparecem sistematicamente entre as capacidades mais frágeis, independentemente do porte, do setor ou do tempo de mercado da empresa. Esse não é um problema de uma empresa isolada, é um padrão regional. E é justamente aqui que mora o maior potencial de ganho: como mostrado na Seção 1, as capacidades de marketing funcionam como uma pirâmide, em que a base sustenta o topo, mas é a integração entre os níveis que sustenta o desempenho no longo prazo. Empresas que já executam bem o dia a dia (produto, preço, promoção, relacionamento com o cliente) têm tudo para dar o próximo passo: transformar essa competência operacional em uma estratégia de marketing mais deliberada, planejada e orientada por aprendizado contínuo.

Vale destacar também que o tempo de mercado, por si só, não garante evolução constante. O melhor momento das empresas observadas está entre 5 e 10 anos de atuação. Depois disso, sem renovação ativa das práticas de marketing, os indicadores tendem a se acomodar, especialmente entre negócios com mais de 20 anos. Esse achado é, na prática, um convite: maturidade é uma vantagem real, mas só se vier acompanhada de atualização constante.

Que este panorama possa servir como ponto de partida concreto para a autoavaliação de cada negócio. Comparar sua realidade com as médias da região apresentadas aqui pode ajudar a identificar, com mais clareza, onde investir energia e recursos de marketing nos próximos meses, seja estruturando um planejamento simples, seja retomando processos de inovação que ficaram parados. Mais do que uma fotografia acadêmica, este relatório é um convite: que empresários e gestores da região transformem dados em decisões, e decisões em resultados.

10. Nota Técnica

Este relatório é uma adaptação, para fins gerenciais, dos resultados descritivos da dissertação de mestrado “A Influência Hierárquica das Capacidades de Marketing no Desempenho Empresarial: Analisando Efeitos de Mediação e Moderação” (Carolina Luiza Paz Gaieski, Programa de Pós-Graduação em Administração - PPA/UEM, 2026).

Os dados foram coletados por meio de questionário estruturado com escala Likert de 7 pontos, aplicado presencialmente e via formulário eletrônico entre 01/09/2025 e 06/03/2026, resultando em 326 respostas válidas após depuração.

Este material apresenta apenas as médias e comparações descritivas do estudo. A dissertação completa inclui também testes estatísticos mais avançados (modelagem de equações estruturais), que avaliam relações de efeito direto, mediação e moderação entre as capacidades de marketing e o desempenho empresarial, não reproduzidos aqui por não serem o foco de um relatório gerencial.

Anexo - Tabelas Detalhadas

A.1 - Por porte da empresa

Construto	Micro	EPP	Médio/ Grande	Média	Desvio Padrão
Capacidades Inferiores	5,67	5,78	5,78	5,73	1,69
Produto	6,10	6,05	5,90	6,05	1,32
Preço	5,64	5,74	5,99	5,73	1,66
Promoção	5,25	5,55	5,46	5,40	1,97
Capacidades Intermediárias	5,11	5,51	5,56	5,33	1,84
Planejamento	4,59	4,88	4,93	4,75	1,92
Gestão de Marca	5,63	6,13	6,18	5,90	1,56
Capacidades Superiores	5,19	5,21	5,19	5,20	1,91
Aprendizagem	4,92	4,96	5,03	4,95	2,02
Adaptativo	5,46	5,47	5,35	5,45	1,76
Desempenho Organizacional	5,15	5,44	5,33	5,29	1,80
Financeiro	4,85	5,14	5,15	5,00	1,77
Inovação	4,58	5,01	5,03	4,81	1,98
Cliente	6,04	6,16	5,80	6,05	1,34

Tabela A1 - Estatísticas descritivas por porte da empresa

A.2 - Por setor de atuação

Construto	Comércio	Indústria	Serviço	Média	Desvio Padrão
Capacidades Inferiores	5,83	5,65	5,66	5,73	1,69
Produto	5,99	6,11	6,09	6,05	1,32
Preço	5,75	6,13	5,62	5,73	1,66
Promoção	5,75	4,71	5,27	5,40	1,97
Capacidades Intermediárias	5,54	4,78	5,28	5,33	1,84
Planejamento	4,95	4,14	4,73	4,75	1,92
Gestão de Marca	6,13	5,41	5,83	5,90	1,56
Capacidades Superiores	5,12	5,22	5,26	5,20	1,91

Construto	Comércio	Indústria	Serviço	Média	Desvio Padrão
Aprendizagem	4,99	4,79	4,96	4,95	2,02
Adaptativo	5,25	5,64	5,57	5,45	1,76
Desempenho Organizacional	5,22	5,25	5,35	5,29	1,80
Financeiro	4,89	4,86	5,13	5,00	1,77
Inovação	4,68	4,92	4,89	4,81	1,98
Cliente	6,08	5,98	6,04	6,05	1,34

Tabela A2 - Estatísticas descritivas por setor de atuação

A.3 - Por tempo de mercado

Construto	< 2 anos	2 a 5 anos	5 a 10 anos	10 a 20 anos	> 20 anos	Média
Capacidades Inferiores	5,75	5,75	5,90	5,75	5,55	5,73
Produto	6,03	6,13	6,18	6,04	5,94	6,05
Preço	5,71	5,63	5,84	5,70	5,94	5,73
Promoção	5,50	5,50	5,68	5,52	4,97	5,40
Capacidades Intermediárias	5,24	5,15	5,52	5,50	5,18	5,33
Planejamento	5,08	4,61	4,97	4,93	4,39	4,75
Gestão de Marca	5,40	5,69	6,09	6,07	5,96	5,90
Capacidades Superiores	5,17	5,26	5,39	5,17	5,07	5,20
Aprendizagem	4,88	5,04	5,10	4,92	4,84	4,95
Adaptativo	5,47	5,48	5,67	5,42	5,30	5,45
Desempenho Organizacional	5,35	5,31	5,54	5,20	5,16	5,29
Financeiro	5,00	5,03	5,22	4,88	4,95	5,00
Inovação	4,96	4,82	5,10	4,77	4,57	4,81
Cliente	6,08	6,08	6,29	5,96	5,94	6,05

Tabela A3 - Estatísticas descritivas por tempo de mercado



CONTATO

Carolina Luiza Paz Gaieski

E-mail: caroluizag@gmail.com

WhatsApp: (44) 99970-5148