

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.

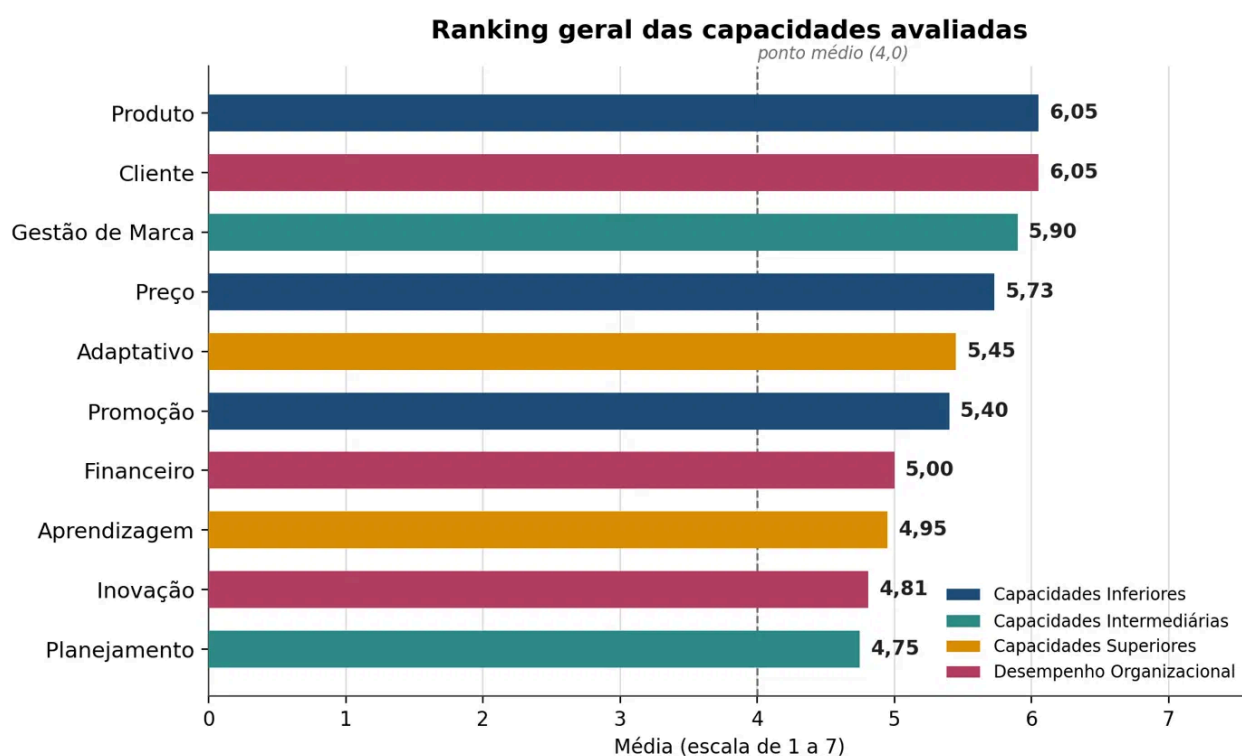


Gráfico 1 - Ranking geral das capacidades avaliadas

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.

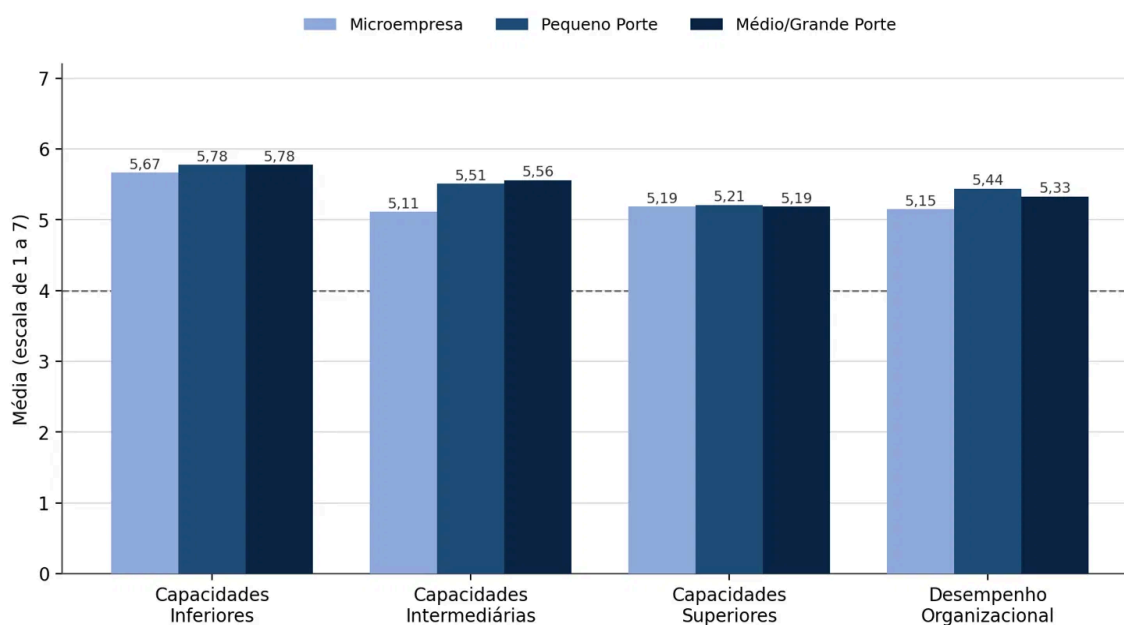


Gráfico 2 - Capacidades de marketing e desempenho por porte da empresa

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.

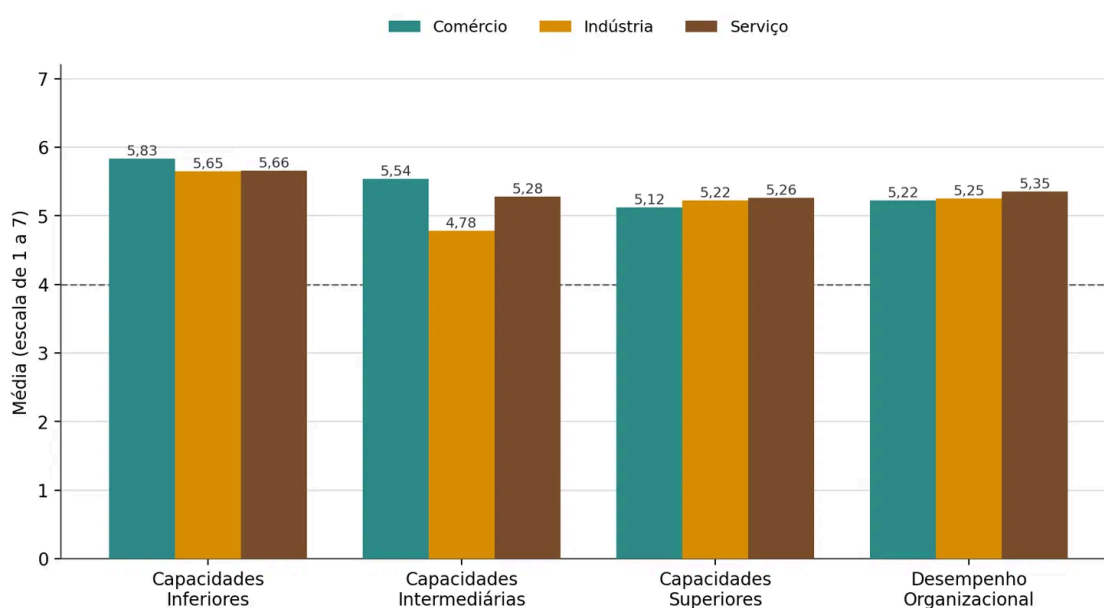


Gráfico 3 - Capacidades de marketing e desempenho por setor de atuação

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.

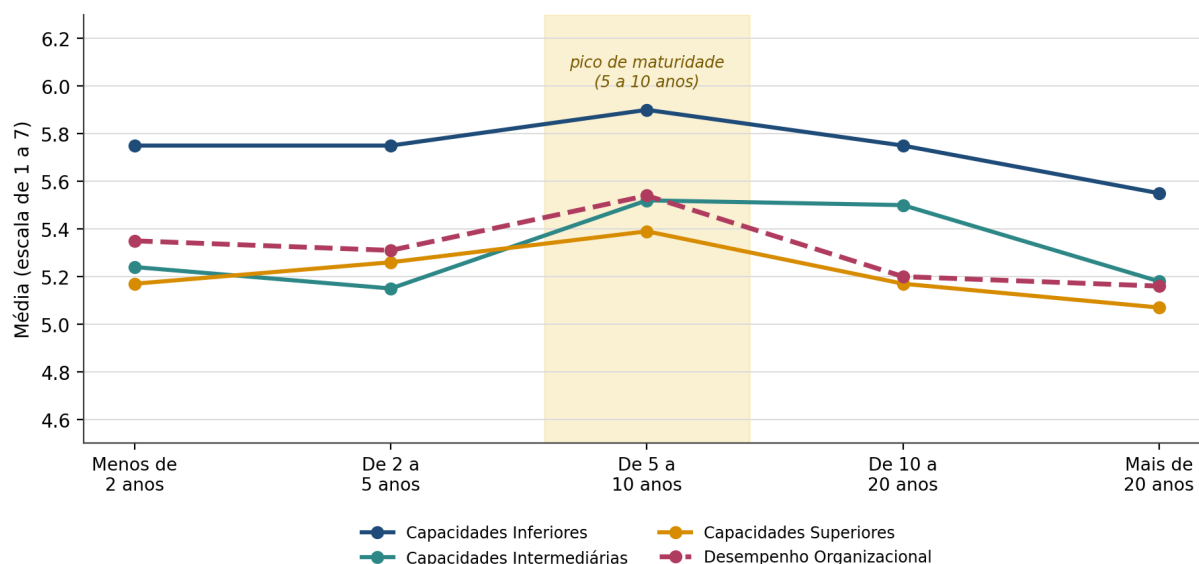


Gráfico 4 - Evolução das capacidades e do desempenho conforme o tempo de mercado

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