CAPACIDADES DE MARKETING E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE MARINGÁ E REGIÃO

Julia Wroenski Coaio (PIC/UEM), Professor Dr. Vitor Koki da Costa Nogami (Orientador). E-mail: vkcnogami@uem.br

Universidade Estadual de Maringá, Centro de Ciências Sociais Aplicadas, Maringá, PR

Área e subárea do conhecimento: Administração / Marketing

Palavras-chave: Visão baseada em recursos; Vantagem competitiva; *Marketing capability*

RESUMO

O presente estudo analisa o impacto das capacidades de marketing no desempenho de empresas de Maringá e região, fundamentado na Visão Baseada em Recursos. As capacidades de marketing correspondem à habilidade organizacional de mobilizar, combinar e aplicar recursos e conhecimentos para executar atividades de marketing de forma eficiente, permitindo à empresa compreender o mercado, desenvolver ofertas, estabelecer preços, promover produtos, planejar ações, gerenciar marcas e responder às mudanças do ambiente. O objetivo geral foi avaliar como as dimensões operacionais, arquitetônicas e dinâmicas influenciam a vantagem competitiva. Metodologicamente, a pesquisa é quantitativa e descritivo-explicativa, utilizando questionários estruturados em Escala Likert de 7 pontos. A amostra final abrange 327 respostas coletadas por abordagem híbrida. Os dados foram processados no software Jamovi, empregando testes de Welch e comparações post-hoc de Games-Howell para identificar diferenças estatísticas significativas. Os resultados indicam que o porte influencia as capacidades de gestão de marca e inovação, com microempresas apresentando médias inferiores às maiores. O setor também apresentou diferenças, especialmente em promoção, planejamento, gestão de marca e preços. Empresas B2C demonstraram capacidades superiores em quase todas as dimensões em relação às B2B. De forma surpreendente, o tempo de atuação não apresentou influência significativa. Conclui-se que o desenvolvimento das capacidades de marketing está associado a decisões estratégicas e características organizacionais, e não exclusivamente ao tempo de existência da organização.

INTRODUÇÃO

As capacidades de marketing, embora relevantes para a teoria organizacional, carecem de maior exploração acadêmica no Brasil. Pela Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991), a vantagem competitiva sustentável de uma empresa se origina a partir do gerenciamento e exploração de recursos valiosos,

raros, de difícil imitação e insubstituíveis. Em alinhamento com essa perspectiva, Morgan e Feng (2024) afirmam que as capacidades de marketing funcionam como ferramentas fundamentais para converter esses recursos em valor percebido pelo mercado, integrando habilidades, processos interfuncionais e ativos intangíveis.

A literatura classifica as capacidades em três níveis: especializadas (operacionais, focadas no mix de marketing); arquitetônicas (de nível intermediário, focadas no planejamento e coordenação/correlação entre os demais setores); e dinâmicas (nível superior, focadas na adaptabilidade e reconfiguração estratégica) (Morgan; Vorhies; Autry, 2009). Este trabalho busca preencher parte da lacuna empírica nacional sobre o tema, objetivando analisar e comparar o impacto das capacidades de marketing no desempenho de empresas de Maringá e região.

REVISÃO DE LITERATURA

Fundamentadas na Visão Baseada em Recursos (RBV) de Barney (1991), as capacidades de marketing representam o conjunto de processos pelos quais as organizações transformam recursos em valor percebido pelo mercado, propiciando uma vantagem competitiva sustentável (Morgan; Feng, 2024). Day (1994) afirma que a orientação para o mercado abrange capacidades distintas que conectam as necessidades dos clientes aos processos internos de uma organização; sendo essas capacidades classificadas na literatura em níveis hierárquicos interdependentes, que variam desde rotinas de caráter mais técnico até competências estratégicas complexas de adaptação (Morgan; Feng, 2024).

As capacidades especializadas (ou operacionais) constituem a base funcional e referem-se à execução do clássico composto de marketing:produto, preço, praça e promoção, sendo fundamentais para viabilizar entregas tangíveis de valor percebido em atividades mais operacionais. No nível intermediário (chamadas capacidades arquitetônicas), as habilidades de planejamento e coordenação alinham essas rotinas de marketing às demais áreas funcionais, de modo a conferir consistência à estratégia empresarial (Morgan; Feng, 2024). Por fim, no nível superior da hierarquia, relacionado às capacidades dinâmicas, o foco reside na aptidão de monitoramento e adaptação de recursos e processos para responder de forma tempestiva à volatilidade competitiva (Teece, 2007). Desse modo, o desenvolvimento dessas competências sustenta a performance de longo prazo.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os dados analisados foram obtidos mediante aplicação de questionário de caráter descritivo-explicativo estruturado com base no proposto por Morgan e Feng (2024). A coleta híbrida (*in loco* e online) gerou uma amostra de 327 respostas em Maringá e região, que foram validadas no programa Jamovi por meio de testes de Welch e comparações post-hoc de Games-Howell ($p < 0,05$). As análises revelaram diferenças significativas quando analisado o porte organizacional, havendo efeito

significativo sobre gestão de marca ($p < 0,001$) e inovação ($p = 0,020$). O teste de Games-Howell indicou que microempresas possuem médias inferiores em marca (5,63) ante as pequenas (6,13; $p = 0,001$) e de médio/grande porte (6,18; $p = 0,004$). Na inovação, as microempresas também apresentaram menor média (4,58) que as pequenas (5,01; $p = 0,026$). Essas diferenças podem ser explicadas pela limitação de recursos financeiros e humanos das menores, o que dificulta processos formais de *branding* e inovação. Tendo como base o número de funcionários, surgiram diferenças em planejamento ($p = 0,040$), onde empresas com mais de 50 colaboradores superaram as de até 9 (médias de 5,30 e 4,62, respectivamente; $p = 0,036$), indicando que estruturas maiores demandam planejamento formalizado; na gestão de marca, onde empresas com mais de 50 (6,28) e de 10 a 49 funcionários (6,15) superaram as de até 9 (5,74; $p = 0,007$ para ambas; e inovação, onde empresas com mais de 50 funcionários apresentaram níveis superiores dessa dimensão (média de 5,3; $p = 0,017$).

O setor de atuação influenciou capacidades operacionais e arquitetônicas. Em preço ($p = 0,005$), as indústrias superaram o comércio (médias respectivas de 6,12 e 5,75; $p = 0,039$) e serviços (médias de 6,12 e 5,62, respectivamente; $p = 0,004$), refletindo a maior complexidade de custos industriais. Já o comércio destacou-se em promoção (5,75 para 4,73 da indústria; $p = 0,002$), planejamento (4,95 contra 4,18; $p = 0,032$) e gestão de marca (6,13 *versus* 5,42; $p = 0,009$). Por atuar em contato direto com o consumidor final em mercados dinâmicos, o comércio depende mais de ações promocionais, planejamento ágil e fortalecimento de marca para influenciar a compra.

Surpreendentemente, não houve diferenças estatísticas significativas com base no tempo de atuação, o que indica que a longevidade não gera maturação automática de capacidades de marketing, sendo que somente a experiência acumulada é insuficiente quando não acompanhada de investimentos ativos e reconfiguração proativa de recursos.

O tipo de público atendido foi o fator de maior diferenciação, com discrepâncias significativas em quase todas as dimensões ($p < 0,01$, conforme Tabela 1). Na dimensão produto, o grupo maioria pessoa física superou a maioria pessoa jurídica (6,23 vs. 5,60; $p = 0,002$). Em promoção, planejamento e gestão de marca as médias B2C aproximaram-se de 6,00, enquanto no B2B oscilaram entre 4,00 e 5,00 ($p < 0,001$ na maioria dos testes). O mesmo ocorreu em aprendizagem ($p < 0,001$), inovação e orientação para clientes ($p < 0,001$). Essa superioridade no B2C pode ser explicada pela maior volatilidade e exigência de consumo de pessoas físicas, demandando rotinas intensas de monitoramento de tendências e branding. No B2B, compras mais técnicas e relacionamentos estáveis de longo prazo reduzem a necessidade desse dinamismo promocional.

Tabela 1: P-*values* dos Testes de Welch para as Dimensões Estudadas

Dimensão	Porte	Número de funcionários	Setor	Tempo de atuação	Tipo de mercado

Produto	0,478	0,309	0,593	0,420	< 0,001***
Preço	0,144	0,075	0,005**	0,843	0,201
Promoção	0,265	0,076	< 0,001***	0,093	< 0,001***
Planejamento	0,257	0,040*	0,039*	0,131	< 0,001***
Gestão Marca	< 0,001***	0,001**	0,004**	0,064	< 0,001***
Aprendizagem	0,902	0,420	0,777	0,815	< 0,001***
Adaptação	0,839	0,992	0,067	0,419	0,317
Financeira	0,179	0,100	0,277	0,696	0,133
Inovação	0,020*	0,017*	0,375	0,245	0,001**
Clientes	0,167	0,623	0,792	0,107	< 0,001***

Nota: p < 0,05 (*); p < 0,01 (**); p < 0,001 (***).

Fonte: Elaborado pelos autores (2026).

CONCLUSÕES

O estudo confirma que as capacidades de marketing são vitais para converter recursos em vantagem competitiva e desempenho. O porte e o quadro de funcionários são determinantes para capacidades complexas (como gestão de marca e inovação), pois empresas maiores possuem estrutura e recursos para formalizá-las. Setorialmente, o comércio destaca-se nas capacidades voltadas ao consumidor final (promoção, planejamento e marca), e a indústria diferencia-se na gestão estratégica de preços. A segmentação de mercado demonstrou a superioridade do B2C frente ao B2B, explicada pela necessidade de reagir à alta volatilidade e às demandas dinâmicas do público físico. Por fim, a longevidade empresarial não induz ao desenvolvimento automático de capacidades, visto que o tempo de atuação não apresentou relevância estatística. Conclui-se que as capacidades decorrem de decisões estratégicas ativas, e não exclusivamente do tempo de existência da organização.

REFERÊNCIAS

BARNEY, J. B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management,** Thousand Oaks, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. Disponível em: https://doi.org/10.1177/014920639101700108. Acesso em: 20 fev. 2026.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. **Journal of Marketing,** v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

MORGAN, N. A.; FENG, H. Marketing capabilities and Shelby D. Hunt: contributions, current state, and the future. **Journal of Marketing Management,** v. 40, n. 13-14, p. 1224-1244, 2024.

TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. **Strategic Management Journal,** Hoboken, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007. Disponível em: https://doi.org/10.1002/smj.640. Acesso em: 24 maio 2026.