

## Capacidades Dinâmicas, Capacidade de Marketing e Desempenho Organizacional

Adriana Roseli Wünsch Takahashi<sup>†</sup>

*Universidade Federal do Paraná*

Sergio Bulgacov<sup>Ω</sup>

*FGV-EAESP*

Elder Semprebom<sup>Υ</sup>

*Universidade Federal do Paraná*

Mônica Maier Giacomini<sup>\*</sup>

*Universidade Federal do Paraná*

### RESUMO

O objetivo do estudo é verificar a influência das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional e o papel das capacidades de marketing como mediadora nesta relação no contexto das IES privadas no Brasil. Como método de pesquisa, realizou-se um survey com 316 IES, e a análise dos dados foi operacionalizada com a técnica de modelagem de equações estruturais. Os resultados indicam que as capacidades dinâmicas possuem influência no desempenho organizacional somente quando mediadas pela capacidade de marketing, a qual possui um importante papel na sobrevivência, crescimento e renovação nos serviços educacionais oferecidos pelas IES no setor privado e conseqüentemente no desempenho organizacional. Demonstrou-se também que a relação mediada é mais intensa para IES com até 3000 alunos e que outras variáveis de perfil organizacional, como quantidade de cursos, a constituição, o tipo da instituição e a modalidade de ensino não alteram significativamente os resultados.

**Palavras-chave:** Capacidades dinâmicas; Capacidade de marketing; Desempenho organizacional; Ensino superior.

### 1. INTRODUÇÃO

A perspectiva das capacidades dinâmicas é um conceito relativamente recente, que fornece explicações de como as organizações são renovadas ao reagir às mudanças ambientais (Teece et al. 1997; Eisenhardt; Martin, 2000). Derivada da noção dos recursos e competências, o conceito seminal refere-se à capacidade da organização para renovar suas competências internas e externas em resposta aos desafios ambientais (Teece et al. 1997). No cerne deste conceito está a capacidade de reconfiguração dos recursos, cujo processo terá impacto no desempenho organizacional.

Diversas capacidades operacionais medeiam essa relação e são pesquisadas, tais como as capacidades tecnológicas e marketing. Alguns estudos, dentre os quais o de Protogerou et al. (2011) e Wilden e Gudergan (2015), mostram que a relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho é mediada pelas capacidades operacionais, demonstrando as afirmações teóricas empiricamente. Este estudo tem como objetivo investigar a relação específica entre as capacidades

#### Autor correspondente:

<sup>†</sup> Universidade Federal do Paraná

E-mail: [adrianarwt@terra.com.br](mailto:adrianarwt@terra.com.br)

<sup>Ω</sup> FGV-EAESP

E-mail: [s.bulgacov@gmail.com](mailto:s.bulgacov@gmail.com)

<sup>Υ</sup> Universidade Federal do Paraná

E-mail: [elder.semprebom@gmail.com](mailto:elder.semprebom@gmail.com)

<sup>\*</sup> Universidade Federal do Paraná

E-mail: [moni\\_maier18@hotmail.com](mailto:moni_maier18@hotmail.com)

Recebido: 03/12/2015.

Revisado: 18/05/2016.

Aceito: 18/05/2016.

Publicado Online em: 01/12/2016.

DOI: <http://dx.doi.org/10.15728/bbr.2017.14.5.1>



dinâmicas e o desempenho, mediada pela capacidade de marketing em Instituições de Ensino Superior - IES. Encontraram-se poucos estudos que consideraram as capacidades dinâmicas no contexto das IES (GALHARDO; NAVARRO, 2003; FINCH et al. 2016), e nenhum autor explicou a relação entre esse construto e as capacidades de marketing e desempenho nesse importante setor.

O setor de ensino superior tem crescido significativamente nos últimos anos, mostrando concorrência intensa e investimentos significativos em marketing (TAKAHASHI, 2007). No entanto, no contexto brasileiro, essa relação não está totalmente elucidada, e exige novos estudos para esclarecer como as instituições de ensino superior cresceram e expandiram suas operações e como esses fatos têm impactado em seu desempenho. Assim, o objetivo do estudo é investigar a influência das capacidades dinâmicas no desempenho organizacional e o papel das capacidades de marketing como um mediador nessa relação no contexto das instituições de ensino superior privado no Brasil. Para se alcançar tal objetivo realizou-se uma pesquisa com instituições de ensino superior cujos dados foram analisados pelo uso da modelagem de equações estruturais.

Portanto, este artigo está estruturado por esta introdução, por uma base conceitual que apoia a pesquisa, por uma sessão de metodologia, a qual detalha o modelo adotado, pela descrição e discussão dos resultados e, finalmente, pelas considerações finais.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

Esta parte do artigo está organizada em duas subseções. A primeira volta-se para os estudos no campo das capacidades dinâmicas e recursos de marketing, destacando os conceitos relevantes e as relações já evidenciadas na literatura e também a relação entre a capacidade de marketing e o desempenho organizacional. Na segunda parte destaca-se a importância do marketing no contexto específico do ensino superior aqui investigado.

### 2.1. CAPACIDADES DINÂMICAS, CAPACIDADE DE MARKETING E DESEMPENHO ORGANIZACIONAL

Os pesquisadores argumentam que as capacidades dinâmicas são fundamentais para o sucesso da empresa na competição em ambos os mercados doméstico e internacional (Murray et al. 2011). As capacidades dinâmicas foram inicialmente conceituadas por Teece et al. (1997) como “a capacidade da empresa de integrar, construir e reconfigurar as competências internas e externas em relação as mudanças ambientais”.

As capacidades dinâmicas são formadas por subdimensões, ou outras capacidades. Estas incluem as capacidades denominadas “sense”, que é a capacidade de monitorar e identificar oportunidades; “seize”, que envolve a avaliação das capacidades existentes e emergentes, e possível investimento; e “reconfiguração”, referindo-se a criar, ampliar e modificar os recursos quando a empresa cresce e o mercado se altera, processos organizacionais e administrativos envolvendo diferentes atividades e habilidades, aprendizagem, resposta estratégica e integração de novos recursos e ativos. (TEECE 1997; ZOLLO; WINTER 2002; HELFAT et al. 2007; TEECE 2009; AMBROSINI; BOWMAN 2009).

Pode-se também conceituar as capacidades dinâmicas como processos estratégicos de ordem superior que integram, combinam e geram novos recursos tecnológicos e de marketing, que por sua vez moldam o desempenho da organização (TEECE 2009; PROTOGEROU et al. 2011; PAVLOU; SAWY, 2011; WILDEN et al. 2013; GIACOMINI 2013).

Estudos sobre capacidades dinâmicas no setor educacional são escassos. Galhardo e Navarro (2003) propõem um modelo teórico para a geração de capacidades dinâmicas, e Finch et al (2016), por meio de um estudo qualitativo, demonstraram que as capacidades dinâmicas são fundamentais para melhorar os processos relacionados à formação de bons profissionais.

As capacidades podem ser observadas em diferentes níveis da organização, muitas das quais atravessam diferentes áreas funcionais (EISENHARDT; MARTIN, 2000). Neste sentido, consideram-se as capacidades dinâmicas como um meio de possibilitar às empresas construir continuamente e renovar as capacidades operacionais (marketing) de maneira mais rápida e mais acessível do que os concorrentes (PROTOGEROU et al. 2011).

Neste estudo, a capacidade operacional considerada é, portanto, a capacidade de marketing, definida como processo especializado, arquitectónico, interfuncional e dinâmico por meio do qual os recursos de marketing são adquiridos, combinados e transformados em ofertas de valor para o mercado-alvo (MORGAN, 2012). As capacidades de marketing são desenvolvidas com base no conhecimento, que é único e difícil de ser copiado pelos concorrentes (KRASNIKOV; JAYACHANDRAN, 2008). Elas possuem um foco externo e refletem sobre o conhecimento coletivo, as habilidades e os recursos relacionados com as necessidades da empresa e sua capacidade de atender a certos clientes e cumprir obrigações diárias perante a concorrência, como a produção de determinados produtos para atender a necessidades de clientes específicos (PROTOGEROU et al. 2011). As capacidades de marketing permitem que as organizações compreendam melhor as necessidades atuais e futuras dos seus clientes, para melhor atendê-los e também para alcançar novos clientes, bem como para analisar de forma eficaz a concorrência (FOWLER, 2000). Considera-se que a presença de capacidades dinâmicas favorece o desenvolvimento de capacidades de marketing (PROTOGEROU et al. 2011), as quais ocorrem em diferentes níveis dentro da empresa que variam do indivíduo para o nível corporativo.

*H1: As capacidades dinâmicas influenciam positivamente as capacidades de marketing*

A relação entre as capacidades dinâmicas e desempenho é evidente em sua origem, mesmo em discussões existentes na literatura sobre a sua relevância em ambientes com diferentes graus de dinamismo do ambiente (EISENHARDT; Martin, 2002), a partir das correntes que surgiram do trabalho seminal sobre base econômica e sociológica (PETERAF et al. 2013).

As Capacidades Dinâmicas (CDs) (*Dynamic Capabilities* - DCs) representam um potencial para aumentar o desempenho (EISENHARDT; MARTIN 2000). Teece (2007), no entanto, aponta que há necessidade de estruturas adicionais ao fato de que as DCs geram melhorias no desempenho (WILDEN et al. 2013). Assim, a relação entre desempenho e DCs pode ser específica, contextual e situacional em uma organização. A este respeito, um estudo teórico e empírico foi realizado por Protogerou et al. (2011), que consideraram as capacidades operacionais de marketing e tecnologia como mediadores.

O papel do marketing para explicar o desempenho das empresas recebeu uma atenção significativa ao longo da história da disciplina de marketing (MORGAN, 2012). Uma abordagem refere-se às capacidades relacionadas ao marketing, que são consideradas importantes condutores de desempenho superior das organizações (DAY, 1994).

As capacidades de marketing tornaram-se uma prioridade clara entre os estudiosos de marketing durante a última década (MORGAN et al., 2009a). De acordo com Kotabe et al (2012), elas podem refletir na capacidade de uma empresa em diferenciar produtos e serviços dos concorrentes e construir marcas de sucesso quando agregam valor aos seus produtos e serviços. Murray et al (2011) afirmam que as capacidades de marketing medeiam a relação entre orientação para o mercado e desempenho organizacional. As empresas que são orientadas para o mercado desenvolvem níveis mais elevados de capacidade de marketing (pesquisa de mercado, preços, desenvolvimento de produtos, canais, promoção e gestão do mercado) do que as menos orientadas para o mercado e, desta forma, superam significativamente a concorrência em termos de desempenho organizacional (VORHIES et al. 1999). As capacidades de marketing refletem na habilidade organizacional para se conectar e atender determinados grupos de clientes. Essas capacidades permitem às empresas criar relacionamentos lucrativos com os clientes e manter a base de clientes já alcançada,

que por sua vez impacta no desempenho organizacional (WILDEN; GUDERGAN 2015). As capacidades de marketing afetam o desempenho financeiro por meio da criação de satisfação, lealdade e desempenho do mercado superior (HOOLEY et al. 2005).

A relação entre capacidades de marketing e desempenho financeiro tornou-se uma prioridade para muitos pesquisadores e profissionais de marketing. Eles argumentam que as capacidades de marketing estão positivamente relacionadas ao desempenho da empresa (WILDEN; GUDERGAN, 2015) e ao desempenho financeiro organizacional (RAMASWAMI et al. 2009). Mais especificamente, apresentam efeitos diretos sobre taxas de crescimento das receitas e margens de lucro e impacto direto sobre o retorno do investimento (MORGAN et al. 2009). Algumas pesquisas aprimoram o conhecimento a respeito da relação entre capacidades de marketing e o desempenho da empresa (MORGAN, 2005; MORGAN et al., 2009a; MORGAN et al. 2009b; VORHIES et al., 2009; VORHIES; ;; VORHIES et al., 2011) porque recursos significativos são gastos pelas empresas, a fim de construir, manter e alavancar as capacidades de marketing.

Alguns autores mostram resultados relevantes sobre as capacidades de marketing e o desempenho (VORHIES et al. 2009; THEODOSIOU et al., 2012), como uma relação positiva entre as capacidades de marketing focada no cliente e o desempenho financeiro (VORHIES et al., 2011), o impacto direto das capacidade de marketing no ROA e desempenho da empresa (MORGAN et al., 2009b), a associação das capacidades de marketing e desempenho de negócios superior (VORHIES; MORGAN, 2005), os efeitos diretos e complementares das capacidades de marketing em ambas as taxas de crescimento de receita e margem de lucro (MORGAN et al., 2009a) e a influência positiva das capacidades de marketing sobre a posição dominante na fatia de mercado e um desempenho financeiro superior (WEERAWARDENA, 2003).

A relação entre as capacidades dinâmicas e o desempenho de uma empresa é mediada por recursos operacionais (marketing), ou seja, as capacidades dinâmicas não têm um impacto direto sobre o desempenho de uma empresa, e o marketing é relevante para a obtenção de um maior desempenho (PROTOGEROU et al. 2011).

*H2: Capacidades dinâmicas não influenciam diretamente o desempenho organizacional*

*H3: Capacidades dinâmicas influenciam positivamente o desempenho organizacional somente quando mediadas pelas capacidades de marketing.*

## 2.2. A IMPORTÂNCIA DO MARKETING NO ENSINO SUPERIOR

A importância do marketing para as IES não é nova (IVY, 2008). Por mais de 30 anos afirma-se que o marketing no ensino superior está envolvido no desenvolvimento de serviços e a promoção de todas as atividades nas organizações. As IES têm mudado e desenvolvido para se tornarem mais atraentes para uma variedade de públicos. Um novo vocabulário neste momento ganhou destaque no círculo acadêmico, cujos termos foram apropriados a partir do campo do marketing e espalharam-se rapidamente através do sistema de educação. Diretores acadêmicos fazem referências a “pesquisa de mercado”, “penetração de mercado”, “posicionamento” e “auditorias de mercado” (LITTEN, 1980).

Kotler e Fox (1985) afirmam que as instituições começaram a tomar consciência da importância do marketing, quando os seus mercados passaram a sofrer alterações devido a novos concorrentes ou a novas necessidades dos consumidores.

Nos últimos anos, grandes mudanças na política, governança, estrutura e constituição do ensino superior têm acontecido em todo o mundo. As mudanças ambientais, como a privatização, a diversificação, a descentralização, a internacionalização e o aumento da concorrência no ensino superior são comuns à maioria dos países. Essas mudanças têm um efeito sobre a forma como as IES operam hoje em dia e são vistas como as forças motrizes para o marketing do ensino superior (NICOLESCU, 2009).

---

No Brasil, com a promulgação da Lei de Diretrizes e Bases da Educação Nacional (1996), surgiu um ambiente favorável para o crescimento do número de instituições que atuam no setor do ensino superior no Brasil. O mercado da educação está cada vez mais dinâmico e complexo. A concorrência entre as universidades aumenta. Nesse contexto, as universidades buscam novas maneiras de melhorar a sua presença no mercado e contam com a abordagem de marketing e coleta de informações para tomar melhores decisões. No ensino superior, o marketing prova ser capaz de fornecer uma estrutura para compreender, analisar e mudar as forças de mercado que estão presentes nesse ambiente (ENACHE, 2011).

Uma das soluções para abordar as mudanças do mercado e os desafios para as instituições de ensino superior é a implementação do conceito de marketing, a fim de criar maior sensibilidade para o mercado tornando a instituição mais competitiva e obtendo clientes satisfeitos (ŠIMIĆ; ČARAPIĆ, 2008). Assim, as instituições de ensino estão cada vez mais a convergir suas estratégias de gestão com o marketing (BINSARDI; EKWULUGO, 2003).

Embora muitas instituições de ensino também reconheçam que não precisam lidar com o mercado, uma literatura substancial sobre a transferência de práticas e conceitos de marketing de outros setores para o ensino superior tem aparecido (GIBBS, 2002). Muitos autores reconhecem o papel cada vez mais importante do marketing na conquista dos alunos (IVY, 2008) dadas as alterações legais, regulamentares e setor de mercado. Teorias e conceitos de marketing, que têm sido eficazes no mundo dos negócios, são agora aplicados por muitas universidades com o foco no alcance de vantagem competitiva (HEMSLEY-BROWN; OPLATKA, 2006). O ensino superior é um serviço, por isso, todas as peculiaridades para o marketing dos serviços se aplicam ao ensino superior (NICOLESCU, 2009), embora tenha características específicas que o caracterizam.

Um dos conceitos mais conhecidos é o mix de marketing ou 4Ps, que é definido como um conjunto de ferramentas de marketing controláveis que uma instituição utiliza para produzir a resposta que deseja de seus diversos mercados-alvo. Constitui-se de tudo o que a universidade pode fazer para influenciar a demanda dos serviços oferecidos. Os produtos tangíveis tradicionalmente usam um modelo 4Ps; o setor de serviços, por outro lado, usa a abordagem dos 7Ps para satisfazer as necessidades dos provedores de serviços ao cliente: produto, preço, local, promoção, pessoas, perfil (evidências físicas) e processos (IVY, 2008).

A próxima sessão, baseada na literatura consultada e nos conceitos adotados, detalha os procedimentos metodológicos escolhidos.

### 3. MÉTODO

A perspectiva desta pesquisa é quantitativa e utilizou-se de levantamento para alcançar o objetivo deste estudo. O contexto da aplicação foi em IES privadas no Brasil. Ela foi aplicada aos gestores de cada instituição (vice-reitor, vice-presidente, diretor, gerente) devido ao conhecimento estratégico que possuem relacionados às suas organizações. A escolha pelo setor privado é devido a ele ser altamente competitivo porque possui procedimentos e padrões acadêmicos e administrativos e utiliza seus recursos para inovar, renovar as suas estratégias e desenvolver suas capacidades para expandir e sobreviver em seu mercado. Este estudo é promissor para compreender e explicar como as IES utilizam seus recursos para crescer e se renovar (capacidades dinâmicas) em um ambiente altamente dinâmico e alcançam um desempenho superior por suas capacidades orientadas para o mercado (capacidade de marketing).

Para avaliar o modelo proposto neste estudo, foram discutidas e adotadas as questões relacionadas com as dimensões das capacidades dinâmicas, apropriadas para o setor da



educação, com base em autores como Teece (2009), Protogerou et al. (2011), Pavlou e Sawy (2011) e Wilden et al. (2013): monitoramento ambiental, identificação de oportunidades para programas e serviços educativos, utilização de processos próprios para identificar o mercado alvo, alinhamento das ofertas de serviços com a demanda do mercado, dedicação das IES para melhorar os serviços existentes, implementação de novos métodos administrativos, renovação dos processos de negócio, comunicação interna eficaz, implementação efetiva das mudanças necessárias, integração das decisões das IES, alocação de recursos, padronização de processos, controle formal, treinamento e criação de novos conhecimentos de gestão e acadêmicos.

Os indicadores referentes à capacidade de marketing foram utilizados com base nos autores Protogerou et al. (2011) e Giacomini (2013), que incluíram o desenvolvimento de pesquisas de mercado, força de vendas, departamento de marketing estruturado, eficácia na divulgação de cursos e captação de novos alunos. O construto de desempenho organizacional voltava-se para a percepção dos respondentes sobre as ofertas de cursos e serviços tais como perguntas sobre o crescimento de alunos nos últimos três anos, o crescimento do número de cursos e serviços, e o grau de investimento em mecanismos de vendas. Todos os construtos tiveram adaptação de linguagem para o setor da educação, como também realizaram pré-testes com os gestores para garantir a compreensão das questões e atender às exigências do setor.

A escala utilizada pelo instrumento de coleta foi do tipo Likert de 5 pontos, com os parâmetros variando de “discordo totalmente” a “concordo totalmente”, aplicado por meio do Software *Qualtrics*, considerando um questionário por instituição. Um total de 1.932 IES foi convidado a participar da pesquisa (92 universidades, 136 centros universitários, 1.704 faculdades), e foram obtidos 316 questionários válidos, o que corresponde a um retorno de cerca de 16,36%.

A amostra obtida favoreceu a análise descritiva do estudo. Iniciou-se com a Análise Fatorial Confirmatória (AFC), e em seguida conduziu a análise por meio de Modelagem de Equações Estruturais (*Structural Equation Model* - SEM) com utilização do software AMOS.

## 4. RESULTADOS

Inicialmente, apresenta-se o perfil das 316 IES pertencentes a este estudo: 60% estão abaixo dos 25 anos de fundação; 34,8% trabalham em nível regional e 25,9% em nível nacional; 82,3% possuem capital privado; 60% são instituições sem fins lucrativos; 57,3% são classificadas como faculdade, e as demais, como uma universidade ou centro universitário; 34,2% possuem programas de pós-graduação; 62% trabalham apenas com ensino presencial; 50,6% possuem até 15 cursos de educação superior e 53,8% possuem até 3.000 alunos.

A seguir são apresentados os dados descritivos das escalas (média e desvio padrão), bem como os resultados do teste de confiabilidade (alpha de Cronbach) e da análise fatorial confirmatória.

A tabela 1 mostra que as dimensões e os construtos tiveram resultados aceitáveis em relação aos parâmetros de alfa de Cronbach ( $> 0,70$ ), Confiabilidade Composta ( $> 0,70$ ) e Variância Média Extraída (*Average Variance Extracted* – AVE) ( $> 0,50$ ), demonstrando que as escalas são confiáveis e válidas e podem ser utilizadas para atingir o objetivo deste estudo.

Em complemento para garantir a validade do modelo discriminante, a Tabela 2 mostra os valores das correlações e quadrados das correlações. Na parte inferior da diagonal estão os resultados da correlação e acima da diagonal estão os quadrados das correlações.

**Tabela 1.** Escalas

Variável	Item	Média	DP	$\alpha$	AVE	CC
Sense	Frequentemente monitoramos as alterações no setor econômico, jurídico e educacional em nosso ambiente.	4,28	0,80	0,76	0,54	0,76
	Frequentemente utilizamos as informações que monitoramos para identificar novas oportunidades de cursos e serviços educacionais.	4,22	0,81			
	Utilizamos os processos estabelecidos para identificar o mercado-alvo, as mudanças nas necessidades dos consumidores e possíveis inovações para oferecer serviços.	3,99	0,85			
Seize	Frequentemente revemos os nossos esforços no desenvolvimento de programas e serviços para garantir que eles estejam alinhados com o que o mercado quer	4,31	0,77	0,81	0,52	0,81
	Dedicamos tempo suficiente para implementar ideias para novos serviços e melhorar nossos serviços existentes.	4,09	0,89			
	Buscamos constantemente implementar novos métodos administrativos.	3,94	0,93			
	Renovamos nossos processos de negócios (práticas de gestão administrativa e acadêmica) significativamente de acordo com as demandas do mercado para atingir nossos objetivos e metas.	3,85	0,88			
Reconfiguração	Temos uma comunicação rápida e eficaz entre os departamentos e setores para facilitar mudanças nos processos e serviços.	3,48	0,99	0,80	0,51	0,80
	Formulamos estratégias de longo prazo.	3,80	1,02			
	Podemos modificar na sede e unidades dos sistemas e procedimentos administrativos (recrutamento e seleção, compras, sistema de recompensa, avaliação de desempenho, sistema acadêmico) se as mudanças são implementadas.	4,01	0,79			
Integração	Somos acessíveis e eficazes em comunicar as nossas novas decisões administrativas para todo o grupo.	3,84	0,90	0,76	0,51	0,76
	Nós temos uma compreensão global das tarefas e responsabilidades de cada uma das áreas administrativas.	3,94	0,86			
	Em caso de mudança, relacionamos muito bem nossas ações com outros funcionários administrativos.	3,83	0,88			
Coordenação	A IES podem apropriadamente alocar recursos para cada um dos seus serviços oferecidos.	3,78	0,96	0,80	0,51	0,80
	A organização foi totalmente bem-sucedida na implementação de novos serviços educacionais.	3,87	0,88			
	A organização tem processos e técnicas de gestão padronizada.	3,74	0,98			
	Há forte controle formal na maioria das atividades administrativas, por meios sofisticados de controle e sistema de informação.	3,49	1,00			
Aprendizagem	Oferecemos novos conhecimentos aos técnicos para desenvolver novas competências e habilidades.	3,84	0,91	0,77	0,54	0,78
	Somos eficientes em encontrar e criar novos conhecimentos administrativos e acadêmicos no setor da educação.	3,70	0,91			
	Somos eficientes em fazer o novo conhecimento acadêmico e administrativo ser utilizado no ensino e em práticas administrativas.	3,73	0,90			
Capacidades de Marketing	Realizamos várias pesquisas no mercado relacionadas aos nossos planos de cursos e serviços de marketing.	3,50	1,03	0,86	0,57	0,87
	Investimos fortemente para ter alta visibilidade no mercado.	3,57	1,10			
	Podemos facilmente comercializar novos programas e serviços, com ênfase na força de vendas.	3,34	1,04			
	Temos um departamento de marketing ou grupo e / ou vendas bem-estruturadas.	3,41	1,14			
	Quando oferecemos um novo curso ou serviço, podemos rapidamente difundi-los e captar novos alunos.	3,46	1,02			
Desempenho	Percepção do líder em relação ao crescimento do número de alunos nos últimos três anos.	3,75	1,10	0,82	0,55	0,83
	Percepção do líder em relação ao crescimento do número de cursos e serviços.	3,69	1,00			
	Percepção do líder sobre as vendas de cursos e serviços.	3,61	1,01			
	Percepção do líder em relação ao grau de investimento em mecanismos de vendas.	3,34	1,09			

Nota. < 0,01, Escala Likert: 1 = discordo totalmente a 5 = concordo totalmente

**Tabela 2.** Validade discriminante

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)
(1) Sense	1	0,53	0,32	0,27	0,39	0,34	0,22	0,11
(2) Seize	0,73**	1	0,32	0,28	0,43	0,49	0,26	0,19
(3) Reconfiguração	0,57**	0,57**	1	0,50	0,48	0,48	0,47	0,30
(4) Integração	0,52**	0,53**	0,71**	1	0,47	0,44	0,26	0,11
(5) Coordenação	0,62**	0,66**	0,69**	0,69**	1	0,48	0,47	0,33
(6) Aprendizagem	0,58**	0,7**	0,69**	0,67**	0,70**	1	0,39	0,17
(7) Capacidades de Marketing	0,47*	0,51**	0,69**	0,51**	0,69**	0,62**	1	0,43
(8) Desempenho	0,33*	0,40*	0,54**	0,33*	0,58**	0,41*	0,65**	1

Nota. \* Significativo para 0,01; \*\* Significativo para um 0,05.

A correlação entre as variáveis deve ser menor que 0,95, e o quadrado da correlação das variáveis deve ser menor do que os parâmetros de AVE (variância média extraída) (HAIR et al. 2006). Considerando esses critérios, pode-se observar que todos os construtos obedecem a esse limite, por isso parece que há validade discriminante entre dimensões/construtos do modelo. A seguir estão os resultados do teste do modelo hipotético, por meio da modelagem de equações estruturais (Figura 1).

Os índices de ajuste de modelo são aceitáveis segundo as diretrizes estabelecidas por Hair et al. (2006). De acordo com os resultados da modelagem, pode-se dizer que não há influência direta das capacidades dinâmicas sobre o desempenho organizacional (H2), pois há mediação completa, demonstrando que as capacidades dinâmicas exercem influência sobre o desempenho organizacional somente pelas capacidades de marketing ( $\beta = 0.555$ , Sig <0.01), confirmando a H3.

Como uma análise adicional, buscou-se compreender em que condições o efeito mediador da capacidade de marketing pode ser mais intenso. Assim, foi testado o efeito moderador de algumas variáveis características das organizações a partir da técnica de multigrupos em equações estruturais (Tabela 3).

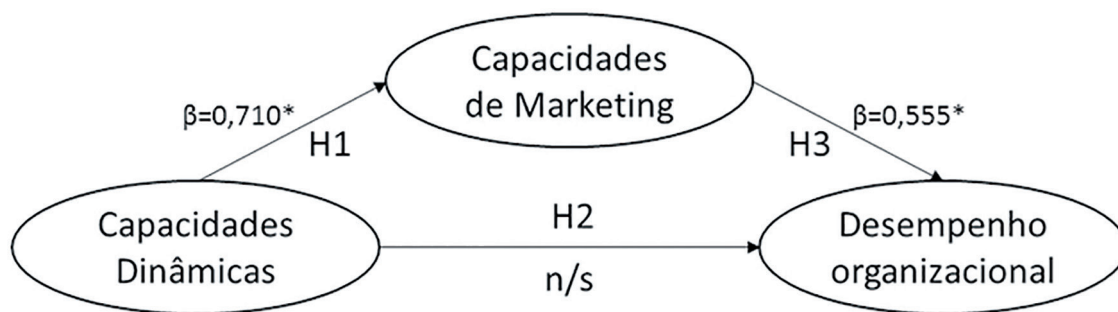
De acordo com os coeficientes obtidos e a premissa da diferença do qui-quadrado, pode-se inferir que há moderação significativa apenas para o tamanho da instituição, quando considerado o número de alunos matriculados ( $\Delta$ qui-quadrado = 22.385;  $\Delta$ df = 12; Sig <0.05), ou seja, o efeito da mediação da capacidade de marketing é mais intensa quando a organização tem até 3.000 alunos ( $\beta = 0.685$ , Sig <0.01) e mais suave quando se tem mais de 3.000 alunos ( $\beta = 0.429$ ; Sig <0.01). Outras condições, como o número de cursos, a constituição, o tipo e a modalidade de ensino não tiveram impacto sobre o modelo.

## 5. DISCUSSÃO

Esses resultados demonstraram que o impacto das capacidades dinâmicas não ocorre diretamente no desempenho organizacional (H2), mas que é mediado pelas capacidades de marketing (H3). Essa mediação é mais relevante para a IES que possuem até 3.000 alunos, embora não seja menos relevante para outras instituições de ensino superior com mais de 3.000 alunos. Isso significa que as instituições de ensino são confrontadas por um ambiente competitivo que, por sua vez, obriga-os a desenvolver capacidades específicas, tais como a capacidade de marketing aqui investigada.

A literatura das capacidades dinâmicas traz no núcleo do seu conceito a capacidade de renovar os recursos por meio das habilidades de monitorar o ambiente, aproveitar as oportunidades e reconfigurar recursos diante dos desafios ambientais (TEECE et al. 1997; TEECE, 2009). Foram avaliadas as capacidades dinâmicas através das subdimensões, sense, seize e reconfiguração (TEECE et al. 1997; TEECE, 2007; TEECE, 2009), além da





**Figura 1.** Teste de modelo hipotético. Nota 1: \*Sig<0,01; Nota 2: CMIN/DF: 2,804; NFI: 0,904; RFI: 0,884; IFI: 0,936; TLI: 0,922; CFI: 0,936; RMSEA: 0,076.

**Tabela 3.** Moderações do modelo

Modelo	$\Delta \chi^2$	$\Delta df$	NFI	IFI	TLI	CFI	RMSEA	$\beta$
Sem restrição (Até 15 cursos/Mais de 15 cursos)	14,479	12	0,863	0,923	0,906	0,922	0,059	0,631*/0,495*
Restrito (Até 15 cursos/Mais de 15 courses)			0,857	0,922	0,911	0,921	0,058	0,604*/0,501*
Sem restrição (Até 3,000 alunos/Mais de 3,000 alunos)	22,385	12	0,864	0,925	0,908	0,924	0,058	0,685*/0,429*
Restrito (Até 3,000 alunos/Mais de 3,000 alunos)			0,856	0,92	0,909	0,919	0,058	0,670*/0,436*
Sem restrição (Para o lucro/sem fins lucrativos)	11,433	12	0,868	0,929	0,913	0,928	0,057	0,467*/0,470*
Restrito (Para o lucro/sem fins lucrativos)			0,863	0,929	0,919	0,928	0,055	0,601*/0,598*
Sem restrição (Univ-centro/faculdade)	13,351	12	0,866	0,926	0,91	0,925	0,058	0,452*/0,613*
Restrito (Univ-centro/faculdade)			0,861	0,925	0,915	0,924	0,056	0,481*/0,597*
Sem restrição (Cursos presenciais/curso presencial e ensino a distância)	12,498	12	0,873	0,935	0,921	0,935	0,054	0,545*/0,564*
Restrito (Cursos presenciais/curso presencial e ensino a distância)			0,869	0,935	0,926	0,934	0,052	0,533*/0,600*

\*Sig<0,01

integração, coordenação e aprendizagem (ZOLLO; WINTER 2002; HELFAT et al. 2007; AMBROSINI; BOWMAN 2009). Verificou-se que essas subdimensões são aplicadas ao contexto do ensino superior, ou seja, pela concorrência, as organizações desse setor também precisam: monitorar as mudanças no setor da educação, utilizar informações para identificar novas oportunidades para oferecer serviços educacionais, utilizar processos para atender ao mercado-alvo, conhecer o público que atende e as inovações que surgem no ambiente, para rever os esforços e desenvolver novos programas e serviços, implementar novos métodos educacionais e administrativos, renovar os processos de negócios, promover a comunicação rápida e eficiente, formular estratégias de longo prazo para promover mudanças integrando atividades e tarefas, alocar recursos, padronizar processos e técnicas, controlar as atividades administrativas, desenvolver novas habilidades, adquirir e explorar novos conhecimentos técnicos e educacionais.

A capacidade de marketing foi investigada mediante questões tradicionais para a área, adaptadas à linguagem do setor e revelou que os gestores de IES se preocupam em realizar pesquisas de mercado sobre os cursos e serviços educacionais oferecidos, investir significativamente para gerar alta visibilidade no mercado, comercializar os seus serviços com base na força de vendas, implementar um departamento de marketing e/ou de vendas estruturado, e na divulgação para novos obter alunos. Assim, é evidente que as alterações legais, regulamentares e de mercado impactam nas práticas e no modo de funcionamento das IES, tais como aponta Nicolescu (2009), atuando como forças na comercialização no ensino superior. As oportunidades que surgiram após a LDB (Lei de Diretrizes e Bases

da Educação Nacional) em 1996 fizeram o mercado educacional cada vez mais dinâmico e complexo, aumentando a concorrência e pressionando as instituições a melhorar sua presença e atuação no mercado. A adoção dessas práticas constata que a capacidade de marketing desenvolve-se cada vez mais para estruturar decisões e ações (BINSARDI; EKWULUGO, 2003; SIMIC; ČARAPIĆ, 2008; IVY, 2008; ENACHE, 2011). Como atestado por Nicolescu (2009), as peculiaridades dos serviços de marketing também se aplicam aos serviços educacionais.

O desempenho das IES foi analisado com questões relacionadas com o crescimento do número de alunos nos últimos três anos, o crescimento do número de cursos e serviços, as vendas de programas e serviços e o grau de investimento em mecanismos de vendas. Assim, as relações observadas atestam a mediação das capacidades de marketing no desempenho como um condutor importante (DAY, 1994; WILDEN; GUDERGAN, 2015; RAMASWAMI et al. 2009; MURRAY et al. 2011).

Em suma, pode-se dizer que, para as instituições de ensino superior privado brasileiro, a relação entre capacidades dinâmicas e desempenho é mediada por capacidades de marketing, e estas são relevantes para o alcance de um desempenho superior (PROTOGEROU et al. 2011).

## 5.1. IMPLICAÇÕES PRÁTICAS PARA OS PROFISSIONAIS DE MARKETING E GESTORES DE IES

Uma vez que as capacidades de marketing tornaram-se relevantes para as IES privadas no Brasil, especialmente para aquelas com até 3.000 alunos, é necessário que os gestores estejam conscientes do ambiente competitivo em que estão inseridos e como essas capacidades podem ajudá-los. A literatura tem mostrado que a importância do marketing para as IES não é nova (IVY, 2008), e que há mais de 30 anos o ensino superior está envolvido em atividades de “marketing” (LITTEN, 1980). No entanto, a evidência não estava clara para o contexto brasileiro, nem a relação com as capacidades dinâmicas, que destaca a capacidade das organizações de renovarem-se em meio a um ambiente turbulento (TEECE et al. 1997).

As capacidades de marketing possuem um papel importante na sobrevivência, crescimento e renovação nas ofertas de serviços educacionais para instituições de ensino superior no setor privado e, conseqüentemente, no desempenho organizacional. Se uma nova oportunidade é identificada, e uma IES pretende absorvê-la na sua gama de serviços oferecidos, terá que investir em esforços de marketing para divulgar e captar alunos, sem contar a qualidade dos serviços educacionais. Nesta pesquisa demonstrou-se que a dinâmica da concorrência entre as instituições de ensino superior ocorre por meio de mecanismos já amplamente adotados em outros setores da economia, tais como nas indústrias. O setor de ensino superior privado no contexto brasileiro tem participado de um ambiente competitivo que ocorre agora em um nível diferente, profissionalizado, o que requer conhecimentos profissionais e práticas de marketing. Esse é um fenômeno relativamente recente no Brasil –em algumas décadas passadas não foram verificadas muitas mudanças já que havia pouca diversificação e concorrência.

É importante notar que este estudo quantitativo objetivou retratar um contexto nacional e mostra a capacidade de marketing como mediadora. Estudos futuros em profundidade serão necessários para entender como essa capacidade foi desenvolvida e como ela tem mediado a relação entre a reconfiguração dos recursos e o desempenho de vendas e finanças. De qualquer forma, este estudo demonstrou que as IES dependem de indivíduos possuidores de habilidades relacionadas com a capacidade de marketing.

## 6. CONCLUSÃO

Os resultados deste estudo confirmam as evidências já apresentadas por outros autores de que as capacidades dinâmicas exercem influência no desempenho organizacional, quando mediada pela capacidade marketing. O progresso ocorre no contexto da aplicação do modelo, ou seja, mostra-se tal relação em IES brasileira. Além disso, este estudo demonstrou que a relação mediada é mais intensa para as IES com até 3.000 alunos e outras variáveis de perfil organizacional, tais como a quantidade de cursos, a constituição, o tipo e modalidade de ensino não alteram significativamente os resultados. Assim, pode-se inferir que a relação testada pode ser considerada estável e aplicável às IES com diferentes perfis.

O estudo mostrou a importância do marketing para IES. Gestores e profissionais de marketing dessas instituições devem voltar sua atenção e investimentos para as capacidades de marketing, como comprovado nos resultados deste estudo, os quais são positivos em relação ao desempenho organizacional, especialmente entre as instituições menores (menos de 3.000 alunos) que tenham de superar diversas barreiras competitivas para a sobrevivência no mercado.

Como limitação desta pesquisa, tem-se o tamanho da amostra. Apenas 316 das IES (16,4% das 1.932 instituições) participaram da pesquisa, o que reduz a generalização dos resultados.

Estudos futuros podem adotar um padrão intercultural de pesquisa para comparar os resultados entre diferentes países, aumentando assim a sua validade externa. Neste sentido, podem-se evidenciar situações particulares em cada país as quais podem influenciar os resultados, tais como a legislação, contextos econômicos e sociais. Futuras pesquisas podem também verificar com mais especificidade como diferentes opções de segmentação e posicionamento de mercado, bem como as diferentes políticas de marketing para os preços, produtos, comunicação e prestação de serviços educacionais podem alterar os resultados.

## 7. REFERÊNCIAS

- AMBROSINI, V.; BOWMAN, C.; COLLIER, N. Dynamic capabilities: an exploration of how firms renew their resource base. *British Journal of Management*, v. 20, n. s1, p. S9-S24, 2009.
- BINSARDI, A.; EKWULUGO, F. International marketing of British education: research on the students' perception and the UK market penetration. *Marketing Intelligence & Planning*, v. 21, n. 5, p. 318-327, 2003.
- DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, p. 37-52, 1994.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, v. 21, n. 10-11, p. 1105-1121, 2000.
- ENACHE, I. Marketing higher education using the 7 Ps framework. *Bulletin of the Transilvania University of Braşov*. v. 4, n. 53, 2011.
- FINCH, D. J., Peacock, M., Levallet, N., Foster, W. A dynamic capabilities view of employability: Exploring the drivers of competitive advantage for university graduates. *Education+ Training*, v. 58, n. 1, 2016.
- FOWLER, S. W., KING, A. W., MARSH, S. J., & VICTOR, B. Beyond products: new strategic imperatives for developing competencies in dynamic environments. *Journal of Engineering and Technology Management*, v. 17, n. 3, p. 357-377, 2000.
- GIACOMINI, M. M. Dynamic Capabilities and their influences on firm performance (Dissertation). Pontifical Catholic University of Parana, Curitiba, PR, Brazil. 2013
- GIBBS, P. From the invisible hand to the invisible handshake: marketing higher education. *Research in Post-Compulsory Education*, v. 7, n. 3, p. 325-338, 2002.
- HAIR, J. F., BLACK, W. C., BABIN, B. J., ANDERSON, R. E., & TATHAM, R. L. *Multivariate data analysis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2006.
- HEL FAT, C. E., FINKELSTEIN, S., MITCHELL, W., PETERAF, M., SINGH, H., TEECE, D., & WINTER, S. G. *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. John Wiley & Sons, 2009.

- HEMSLEY-BROWN, J.; OPLATKA, I. Universities in a competitive global marketplace: A systematic review of the literature on higher education marketing. *International Journal of Public Sector Management*, v. 19, n. 4, p. 316-338, 2006.
- HOOLEY, G. J.; GREENLEY, G. E.; CADOGAN, J.W.; FAHY, J. The performance impact of marketing resources. *Journal of Business Research*, v. 58, n. 1, p. 18-27, 2005.
- KOTLER P.; FOX, K.F. *Strategic marketing for educational institutions*. Prentice-Hall, 1985.
- KRASNIKOV, A.; JAYACHANDRAN, S. The relative impact of marketing, research-and-development, and operations capabilities on firm performance. *Journal of Marketing*, v. 72, n. 4, p. 1-11, 2008.
- IVY, J. A new higher education marketing mix: the 7Ps for MBA marketing. *International Journal of Educational Management*, v. 22, n. 4, p. 288-299, 2008.
- KOTABE, M.; SRINIVASAN, S. S.; AULAKH, P. S. Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of international business studies*, p. 79-97, 2002.
- LITTEN, L. H. Marketing higher education: Benefits and risks for the American academic system. *The Journal of Higher Education*, p. 40-59, 1980.
- MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; VORHIES, D. W. Linking marketing capabilities with profit growth. *International Journal of Research in Marketing*, v. 26, n. 4, p. 284-293, 2009.
- MORGAN, N. A.; VORHIES, D. W.; MASON, C. H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009.
- MORGAN, N. A. Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.
- MURRAY, J. Y.; GAO, G. Y.; KOTABE, M. Market orientation and performance of export ventures: the process through marketing c multigrupos em equações estruturais abilities and competitive advantages. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 2, p. 252-269, 2011.
- NAVARRO, J. R.; GALLARDO, F. O. A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities. *Higher education policy*, v. 16, n. 2, p. 199-212, 2003.
- NICOLESCU, L. Applying marketing to higher education: Scope and limits. *Management & Marketing*, v. 4, n. 2, p. 35-44, 2009.
- PAVLOU, P. A.; EL SAWY, O. A. Understanding the elusive black box of dynamic capabilities. *Decision Sciences*, v. 42, n. 1, p. 239-273, 2011.
- PETERAF, M.; DI STEFANO, G.; VERONA, G. The elephant in the room of dynamic capabilities: Bringing two diverging conversations together. *Strategic Management Journal*, v. 34, n. 12, p. 1389-1410, 2013.
- PROTOGEROU, A.; CALOGHIROU, Y.; LIOUKAS, S. Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial and Corporate Change*, v. 21, n. 3, p. 615-647, 2012.
- RAMASWAMI, S. N.; SRIVASTAVA, R. K.; BHARGAVA, M. Market-based capabilities and financial performance of firms: insights into marketing's contribution to firm value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 37, n. 2, p. 97-116, 2009.
- ŠIMIĆ, M. L.; ČARAPIĆ, H. Education service quality of a business school: former and current students' evaluation. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, v. 5, n. 2, p. 181-191, 2008.
- TAKAHASHI, A. R. W. Revealing the processes of organizational learning in skills development in educational institutions (Doctoral Thesis). University of São Paulo – USP, 2007
- TEECE, D. J. Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, v. 28, n. 13, p. 1319-1350, 2007.
- TEECE, D. J. *Dynamic capabilities and strategic management: organizing for innovation and growth*. Oxford University Press, 2009.
- TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.
- THEODOSIOU, M.; KEHAGIAS, J.; KATSIKEA, E. Strategic orientations, marketing capabilities and firm performance: An empirical investigation in the context of frontline managers in service organizations. *Industrial Marketing Management*, v. 41, n. 7, p. 1058-1070, 2012.
- VORHIES, D. W.; HARKER, M.; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1202, 1999.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of marketing*, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005.
- VORHIES, D. W.; MORGAN, R. E.; AUTRY, C. W. Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, v. 30, n. 12, p. 1310-1334, 2009.

- VORHIES, D. W.; ORR, L. M.; BUSH, V. D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 39, n. 5, p. 736-756, 2011.
- WEERAWARDENA, J. The role of marketing capability in innovation-based competitive strategy. *Journal of strategic marketing*, v. 11, n. 1, p. 15-35, 2003.
- WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P.; NIELSEN, B. B.; LINGS, I. Dynamic capabilities and performance: strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, v. 46, n. 1, p. 72-96, 2013.
- WILDEN, R.; GUDERGAN, S. P. The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 43, n. 2, p. 181-199, 2014.
- ZOLLO, M.; WINTER, S. G. Deliberate learning and the evolution of dynamic capabilities. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 339-351, 2002.