

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO – PPGA
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MESSIAS LEFFA MAIA

**CAPACIDADES SUPERIORES DE MARKETING E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO
EM MARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO QUALITATIVO SOBRE SUAS
ARTICULAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL NA CADEIA AUTOMOTIVA**

CAXIAS DO SUL
2026

MESSIAS LEFFA MAIA

**CAPACIDADES SUPERIORES DE MARKETING E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO
EM MARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO QUALITATIVO SOBRE SUAS
ARTICULAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL NA CADEIA AUTOMOTIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada
como requisito parcial para a obtenção do
título de Mestre em Administração de
Empresas no Programa de Pós-
graduação em Administração de
Empresas da Universidade de Caxias do
Sul.

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni

CAXIAS DO SUL

2026

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
Universidade de Caxias do Sul
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

M217c Maia, Messias Leffa

Capacidades superiores de marketing e capacidade de inovação em marketing [recurso eletrônico] : um estudo exploratório qualitativo sobre suas articulações e contribuições para a performance organizacional na cadeia automotiva / Messias Leffa Maia. – 2026.

Dados eletrônicos.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-Graduação em Administração, 2026.

Orientação: Deonir De Toni.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Marketing. 2. Inovação. 3. Desenvolvimento organizacional. I. De Toni, Deonir, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 658.8

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)
Carolina Machado Quadros - CRB 10/2236

MESSIAS LEFFA MAIA

**CAPACIDADES SUPERIORES DE MARKETING E CAPACIDADE DE INOVAÇÃO
EM MARKETING: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO QUALITATIVO SOBRE SUAS
ARTICULAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES PARA A PERFORMANCE
ORGANIZACIONAL NA CADEIA AUTOMOTIVA**

Dissertação de Mestrado apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas no Programa de Pós-graduação em Administração de Empresas da Universidade de Caxias do Sul.

Orientador: Prof. Dr. Deonir De Toni

Aprovado em: 27/05/2026

Banca Examinadora

Prof. Dr. Deonir De Toni
Universidade de Caxias do Sul – Orientador

Prof. Dr. Alex Eckert
Universidade de Caxias do Sul – Avaliador

Profª Drª Fernanda Lazzari
Universidade de Caxias do Sul – Avaliadora

Dedico este trabalho à minha trajetória — dos passos na lavoura aos estudos, do esforço diário ao trabalho duro que moldou meu caráter. Às madrugadas de estrada, aos dias de luta e às batalhas silenciosas que fortaleceram minha resistência e coragem.

Dedico também aos finais de semana sacrificados, às ausências que ensinaram, aos meus pais e ao meu irmão, que são minhas raízes, e ao meu orientador, Prof. Dr. Deonir De Toni, pela inspiração e pelas reflexões de fé, coragem e persistência.

Este trabalho prova que nenhum começo define um destino — e que a coragem de sonhar pode transformar qualquer caminho.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, deixo meu agradecimento mais profundo. Obrigado por acreditarem em mim mesmo nos dias em que eu duvidei, por me ensinarem, com exemplos e valores, o peso do trabalho, a força da educação e o caminho da honestidade. Tudo o que construí até aqui carrega um pouco de vocês.

Ao meu irmão, minha gratidão pelo apoio silencioso e constante. Obrigado por caminhar ao meu lado, por ser inspiração e por mostrar, na prática, sabedoria, resistência, humildade, coragem e resiliência. Em muitos momentos, foi esse apoio que me manteve firme.

Ao Professor Dr. Deonir De Toni, meu orientador, meu reconhecimento e carinho. Obrigado pelas reflexões, pela confiança no meu trabalho e pela condução segura em cada etapa. Sua orientação foi mais do que técnica: foi incentivo, direção e inspiração para seguir com fé, coragem e persistência. Sem isso, esta pesquisa não teria se tornado realidade.

Aos docentes do Programa de Pós-Graduação em Administração da UCS, agradeço por ampliarem minha visão acadêmica e por contribuírem de forma tão significativa para minha formação. Cada aula, cada debate e cada troca deixaram marcas importantes nessa trajetória.

Aos gestores e profissionais das empresas participantes desta pesquisa, meu muito obrigado por abrirem espaço, tempo e confiança para compartilhar experiências e conhecimentos. Suas contribuições deram sentido prático ao estudo e foram essenciais para a construção de uma investigação relevante e conectada à realidade.

Por fim, agradeço a todos que, de alguma forma, estiveram presentes — com uma palavra, um incentivo, uma escuta, uma ajuda ou uma oração. Este trabalho não é apenas um resultado acadêmico: é também a soma de encontros, esforços e apoios que me trouxeram até aqui. Meu sincero obrigado.

“Dos dias de luta às noites de estudo, aprendi que o conhecimento floresce onde a coragem insiste em permanecer.”

Messias Maia

RESUMO

Esta dissertação analisa como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional em empresas da cadeia automotiva. A pesquisa fundamenta-se na perspectiva das capacidades dinâmicas e compreende as capacidades superiores de *marketing* como resultado da articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado. Adotou-se uma abordagem qualitativa, de natureza exploratória, desenvolvida junto à JOST Sistemas Automotivos, à Castertech Fundidos e Usinados e à Suspensys, empresas pertencentes à vertical Autopeças da RANDONCORP. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores e analisados conforme os procedimentos da análise de conteúdo, com apoio complementar de documentos públicos, materiais institucionais e observações contextuais. Os resultados mostram que as capacidades analisadas assumem configurações próprias em cada organização. Na JOST, destaca-se a proximidade com usuários finais, montadoras e situações reais de aplicação; na Castertech, a integração entre clientes, projetos e áreas técnicas; e, na Suspensys, a combinação entre respostas às pressões competitivas e iniciativas de planejamento e reposicionamento tecnológico. Os achados indicam que as capacidades superiores de *marketing* se manifestam quando aprendizagem, orientação estratégica e adaptação operam de forma conectada. A capacidade de inovação em *marketing* representa uma das formas pelas quais conhecimentos de mercado e competências técnicas são transformados em produtos, processos, tecnologias e soluções aplicáveis. A performance organizacional foi compreendida de maneira multidimensional, abrangendo resultados de mercado e financeiros, como reputação técnica, confiança dos clientes, diferenciação, eficiência, participação de mercado, margem e rentabilidade. A pesquisa contribui para ampliar a compreensão das capacidades superiores de *marketing* em ambientes industriais B2B e apresenta implicações gerenciais relacionadas à circulação do conhecimento, à integração entre áreas e à aproximação entre estratégia e execução.

Palavras-chave: capacidades superiores de *marketing*; aprendizagem de mercado; adaptação ao mercado; inovação em *marketing*; performance organizacional.

ABSTRACT

This dissertation analyzes how superior *marketing* capabilities and *marketing* innovation capability are articulated and contribute to organizational performance in companies operating in the automotive supply chain. The study is grounded in the dynamic capabilities perspective and understands superior *marketing* capabilities as resulting from the articulation of market learning, strategic *marketing* orientation, and market adaptation. A qualitative and exploratory approach was adopted, involving JOST Sistemas Automotivos, Castertech Fundidos e Usinados, and Suspensys, companies belonging to RANDONCORP's Auto Parts division. Data were collected through semi-structured interviews with managers and analyzed according to content analysis procedures, complemented by public documents, institutional materials, and contextual observations. The results show that the capabilities analyzed assume specific configurations in each organization. At JOST, the findings highlight proximity to end users, automakers, and actual product application conditions. At Castertech, they emphasize the integration of customers, projects, and technical areas. At Suspensys, they reveal a combination of responses to competitive pressures and initiatives related to planning and technological repositioning. The findings indicate that superior *marketing* capabilities become evident when market learning, strategic orientation, and adaptation operate in an interconnected manner. *Marketing* innovation capability represents one of the ways through which market knowledge and technical competencies are transformed into products, processes, technologies, and applicable solutions. Organizational performance was understood as multidimensional, encompassing both market and financial outcomes, such as technical reputation, customer trust, differentiation, efficiency, market share, margin, and profitability. The study contributes to broadening the understanding of superior *marketing* capabilities in industrial B2B environments and presents managerial implications related to knowledge sharing, cross-functional integration, and the alignment between strategy and execution.

Keywords: superior *marketing* capabilities; market learning; market adaptation; *marketing* innovation; organizational performance.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Hierarquia das capacidades de <i>marketing</i>	37
Figura 2 - De Capacidades Estáticas para Capacidades Adaptativas	46
Figura 3 - Estrutura analítica da pesquisa	51
Figura 4 - Organograma da vertical Autopeças da RANDONCORP	58

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Síntese das lacunas e recomendações da literatura recente e sua relação com a pesquisa	19
Quadro 2 - Taxonomia das capacidades de <i>marketing</i>	30
Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados	61
Quadro 4 - Categorias e subcategorias da análise de conteúdo	63
Quadro 5 - Cadeia de evidências da análise de conteúdo	65
Quadro 6 - Indicadores transversais de maturidade das capacidades superiores de <i>marketing</i>	66
Quadro 7 - Síntese dos achados sobre aprendizagem de mercado	72
Quadro 8 - Síntese dos achados sobre orientação estratégica de <i>marketing</i>	78
Quadro 9 – Organização da análise dos resultados	80
Quadro 10 - Síntese dos achados sobre adaptação ao mercado	81
Quadro 11 - Articulação das dimensões das capacidades superiores de <i>marketing</i> .86	
Quadro 12 - Síntese dos achados sobre capacidade de inovação em <i>marketing</i>	92
Quadro 13 - Síntese dos achados sobre performance organizacional	96
Quadro 14 - Articulação entre capacidades superiores de <i>marketing</i> , inovação e performance.....	100

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	16
1.2	OBJETIVOS DA PESQUISA	17
1.2.1	Objetivo geral	17
1.2.2	Objetivos específicos.....	17
1.3	JUSTIFICATIVA.....	18
2	REVISÃO TEÓRICA	24
2.1	CAPACIDADES DINÂMICAS	25
2.2	CAPACIDADES DE MARKETING	27
2.3	TAXONOMIA DAS CAPACIDADES DE MARKETING	28
2.3.1	Níveis hierárquicos das capacidades	29
2.4	CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE <i>MARKETING</i>	31
2.4.1	Gestão de produtos.....	32
2.4.2	Gestão de preços	32
2.4.3	Gestão de canais	33
2.4.4	Gestão da comunicação de <i>marketing</i>	33
2.4.5	Vendas.....	33
2.4.6	Pesquisa de mercado.....	34
2.5	CAPACIDADES ARQUITETÔNICAS DE <i>MARKETING</i>	34
2.5.1	Planejamento e implementação estratégica de <i>marketing</i>.....	35
2.5.2	Desenvolvimento e gestão de produtos	35
2.5.3	Gestão de relacionamentos com clientes (CRM organizacional)	36
2.5.4	Coordenação interfuncional	36
2.5.5	Aprendizagem interfuncional e integração do conhecimento	36
2.6	CAPACIDADES SUPERIORES DE <i>MARKETING</i>	37
2.6.1	Capacidade de aprendizagem de mercado.....	38
2.6.1.1	<i>Exploitation e exploration</i>	40
2.6.2	Orientação estratégica de <i>marketing</i>	42
2.6.2.1	Planejamento Estratégico de <i>Marketing</i>	42
2.6.2.2	Implementação da Estratégia de <i>Marketing</i>	43

2.6.2.3	Integração da orientação estratégica às capacidades superiores de <i>marketing</i>	43
2.6.2.4	Orientação estratégica de <i>marketing</i> e performance organizacional	43
2.6.3	Capacidade de adaptação ao mercado	44
2.6.3.1	Aprendizagem vigilante de mercado	45
2.6.3.2	Experimentação adaptativa	45
2.6.3.3	<i>Marketing</i> aberto	46
2.6.3.4	Capacidade de adaptação ao mercado como elemento das capacidades superiores	46
2.6.3.5	Capacidade de adaptação ao mercado e performance organizacional	47
2.7	CAPACIDADES SUPERIORES DE <i>MARKETING</i> E INOVAÇÃO	47
2.8	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM <i>MARKETING</i> E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	49
3	METODOLOGIA	53
3.1	MÉTODO	53
3.2	NATUREZA	54
3.3	CONTEXTO EMPÍRICO E ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES	56
3.4	COLETA DE DADOS	59
3.5	ANÁLISE DOS DADOS	61
3.6	RIGOR METODOLÓGICO E CONFIABILIDADE INTERPRETATIVA	64
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO	67
4.1	VISÃO GERAL DOS RESULTADOS	67
4.2	DIMENSÕES DAS CAPACIDADES SUPERIORES DE <i>MARKETING</i>	69
4.2.1	Aprendizagem de mercado	71
4.2.1.1	Fontes de aprendizagem de mercado	72
4.2.1.2	Mecanismos de aprendizagem de mercado	73
4.2.1.3	Contribuições percebidas da aprendizagem	74
4.2.2	Orientação estratégica de <i>marketing</i>	75
4.2.2.1	Planejamento estratégico de <i>marketing</i>	76
4.2.2.2	Implementação das estratégias	77
4.2.2.3	Avaliação e ajuste das estratégias	78

4.2.3	Adaptação ao mercado	80
4.2.3.1	Flexibilidade organizacional	81
4.2.3.2	Respostas às mudanças de mercado	82
4.2.3.3	Estratégias de adaptação	83
4.2.4	Articulação entre as três dimensões	84
4.3	CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING	87
4.3.1	Processos de inovação	88
4.3.2	Contribuições percebidas da inovação em <i>marketing</i>	90
4.3.3	Resultados de inovação	91
4.4	PERFORMANCE ORGANIZACIONAL	92
4.4.1	Performance de mercado	93
4.4.2	Performance financeira	94
4.5	ARTICULAÇÃO ENTRE CAPACIDADES SUPERIORES, INOVAÇÃO E PERFORMANCE	96
4.5.1	Articulação entre capacidades superiores de <i>marketing</i> e capacidade de inovação em <i>marketing</i>	97
4.5.2	Articulação entre capacidade de inovação em <i>marketing</i> e performance organizacional	98
4.5.3	Articulação entre capacidades superiores de <i>marketing</i> e performance organizacional	99
4.6	DISCUSSÃO INTEGRADA E RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA	101
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	106
5.1	CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS	109
5.2	CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS	111
5.3	LIMITAÇÕES DA PESQUISA	113
5.4	SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS	115
	REFERÊNCIAS	118
	APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA	122
	APÊNDICE B – MATRIZ DE CATEGORIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO	125
	APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS	129

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA NAS EMPRESAS.....	140
--	------------

1 INTRODUÇÃO

As organizações podem ser compreendidas como arranjos estruturados de recursos, competências e processos voltados à geração de valor econômico e social. A partir da combinação de ativos tangíveis e intangíveis, buscam transformar investimentos em produtos e serviços que atendam às demandas de seus mercados, contribuindo simultaneamente para o desenvolvimento econômico, a geração de empregos e a difusão de inovações. Ainda que atuem sob condições competitivas, tecnológicas e regulatórias similares, observa-se que empresas inseridas em um mesmo setor frequentemente apresentam desempenhos significativamente distintos (Furman; Orszag, 2015; Teece, 2017).

Essa heterogeneidade sugere que a forma como as organizações estruturam, articulam e renovam seus recursos e capacidades exerce papel relevante na compreensão das diferenças de performance. Nesse contexto, a Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV) tornou-se referência nos estudos em estratégia ao enfatizar que vantagens competitivas sustentáveis derivam de recursos valiosos, raros, difíceis de imitar e insubstituíveis (Barney, 1991). Esses recursos incluem não apenas ativos físicos, mas também conhecimentos, rotinas, relacionamentos e capacidades organizacionais que sustentam a formulação e a implementação de estratégias.

Com o tempo, entretanto, a ênfase inicial da RBV em recursos relativamente estáveis mostrou-se insuficiente diante de ambientes marcados por rápidas transformações competitivas, tecnológicas e de mercado. Essa limitação foi ampliada pelo desenvolvimento do arcabouço das capacidades dinâmicas, que desloca o foco da posse de recursos para a habilidade da organização de integrá-los, reconfigurá-los e renová-los continuamente em resposta às mudanças ambientais (Teece; Pisano; Shuen, 1997; Teece, 2017).

As capacidades dinâmicas englobam competências de alto nível que permitem à empresa perceber oportunidades e ameaças (*sensing*), mobilizar e combinar recursos para capturá-las (*seizing*) e transformar sua base de ativos e rotinas (*transforming*) de modo a sustentar ou aprimorar sua posição competitiva. Entre essas capacidades, destacam-se aquelas associadas ao *marketing*, à aprendizagem organizacional e à inovação, uma vez que funcionam como mecanismos que

conectam a organização ao ambiente, orientando processos decisórios e viabilizando a criação e entrega de valor superior (Morgan, 2012).

Nesse contexto, as capacidades superiores de *marketing* assumem relevância para a compreensão de como as organizações interpretam o ambiente e desenvolvem respostas estratégicas. Definidas como o conjunto de habilidades relacionadas à aprendizagem de mercado, à orientação estratégica de *marketing* e à adaptação frente às mudanças competitivas, essas capacidades articulam recursos e rotinas previamente estabelecidos, permitindo interpretar tendências, antecipar demandas, ajustar posicionamentos e reconfigurar estratégias a partir do conhecimento gerado nas interações com clientes, concorrentes e demais *stakeholders* (Day; Boisi, 2011; Morgan, 2012).

Paralelamente, a literatura sobre inovação destaca que a capacidade de inovar — seja em produtos, processos ou modelos de negócio — constitui um elemento relevante para a sustentação de vantagens competitivas em ambientes industriais intensivos em conhecimento. Estudos como os de Hult, Hurley e Knight (2004) e Dobni (2010) indicam que a inovação pode estar associada à aprendizagem organizacional e à renovação das capacidades, configurando-se como uma dimensão importante para a compreensão da performance organizacional.

Diante desse cenário, emergem questões relevantes sobre como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional, especialmente em ambientes industriais caracterizados por elevada complexidade tecnológica e exigências rigorosas de qualidade, como a cadeia automotiva.

Com o intuito de explorar essas questões, este estudo adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e interpretativo, desenvolvida junto a três empresas da vertical Autopeças da RANDONCORP: JOST Sistemas Automotivos, Suspensys e Castertech Fundidos e Usinados. As organizações participantes foram consideradas contextos empíricos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. Embora suas evidências tenham permitido identificar convergências e especificidades, o estudo não teve como finalidade estabelecer uma comparação formal de desempenho entre as empresas.

As evidências empíricas foram obtidas por meio de entrevistas semiestruturadas com gestores de áreas estratégicas, complementadas por consulta a relatórios públicos e observações contextuais. A análise dos dados foi conduzida

segundo os procedimentos sistemáticos da Análise de Conteúdo proposta por Bardin (2011), permitindo a organização e interpretação dos achados a partir de categorias de análise definidas com base no referencial teórico.

A partir das evidências identificadas, busca-se compreender como essas capacidades se manifestam nas práticas organizacionais e como são percebidas em suas contribuições para a performance. Espera-se, assim, ampliar a compreensão das capacidades dinâmicas em contextos industriais e oferecer subsídios para o desenvolvimento de práticas de aprendizagem, adaptação e inovação em ambientes competitivos complexos.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

A crescente aceleração tecnológica, o aumento da complexidade regulatória e a intensificação da concorrência têm imposto às organizações a necessidade de se adaptarem continuamente às transformações do ambiente de negócios. Nesse contexto, a habilidade de perceber mudanças, interpretar sinais de mercado e responder de forma ágil torna-se relevante para sustentar e renovar a vantagem competitiva. Analisar como o conhecimento de mercado é captado, interpretado e convertido em ações estratégicas contribui para a compreensão das diferenças de desempenho entre organizações (Morgan, 2012; Teece, 2017).

A literatura indica que as capacidades superiores de *marketing* — especialmente aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado — exercem papel relevante na articulação entre conhecimento, decisão e ação. Simultaneamente, a capacidade de inovação em *marketing* tem sido reconhecida como um mecanismo importante para transformar conhecimentos e recursos existentes em novas soluções, processos e ofertas capazes de gerar valor. Apesar desses avanços, persistem lacunas na compreensão de como essas capacidades se articulam, se reforçam e contribuem para a performance organizacional, sobretudo em setores industriais complexos.

Além disso, a literatura ressalta a necessidade de investigações qualitativas aprofundadas que permitam observar como essas capacidades se manifestam nas práticas organizacionais e como se relacionam com rotinas internas, estruturas organizacionais, aprendizagem interdepartamental e interpretações dos gestores —

elementos que podem ser explorados por meio de abordagens qualitativas e interpretativas (Day, 1994; Vorhies; Morgan, 2005; Hult; Hurley; Knight, 2004).

Diante desse contexto, formula-se a seguinte questão central de pesquisa: **Como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional em empresas da cadeia automotiva?**

Essa questão fundamenta a estrutura analítica do estudo, orienta o desenho metodológico e direciona a interpretação das evidências empíricas coletadas junto às organizações participantes.

1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA

Os objetivos desta pesquisa delimitam o propósito da investigação e organizam os caminhos analíticos adotados para compreender como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional. O objetivo geral expressa a finalidade central do estudo, enquanto os objetivos específicos desdobram essa finalidade nas dimensões analisadas a partir das evidências empíricas coletadas junto às empresas investigadas.

1.2.1 Objetivo geral

Analisar como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional.

1.2.2 Objetivos específicos

Os objetivos específicos aprofundam a análise da articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional. Esses objetivos orientam a interpretação das evidências empíricas e permitem compreender como essas dimensões se manifestam nas práticas organizacionais das empresas investigadas.

- a) Analisar como a capacidade de aprendizagem de mercado se manifesta nas práticas organizacionais e se relaciona com a performance organizacional;
- b) Compreender como a orientação estratégica de *marketing* se manifesta nas práticas organizacionais e se relaciona com a performance organizacional;
- c) Examinar como a capacidade de adaptação ao mercado se manifesta nas práticas organizacionais e se relaciona com a performance organizacional;
- d) Analisar como as capacidades superiores de *marketing* — aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado — se articulam à capacidade de inovação em *marketing*;
- e) Compreender como a capacidade de inovação em *marketing* se manifesta e contribui para a performance organizacional.

1.3 JUSTIFICATIVA

A crescente complexidade dos mercados contemporâneos tem ampliado a pressão sobre as organizações, que dependem de sua capacidade de interpretar o ambiente, reconfigurar recursos e desenvolver competências capazes de sustentar a performance organizacional. Embora a literatura sobre capacidades dinâmicas tenha avançado, permanecem lacunas quanto à compreensão dos processos por meio dos quais as capacidades superiores de *marketing* — especialmente aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado — se articulam à capacidade de inovação em *marketing* e são percebidas em suas contribuições para a performance empresarial.

Morgan (2012) argumenta que, embora as capacidades de *marketing* exerçam papel relevante no direcionamento estratégico das organizações, ainda é necessário aprofundar a compreensão de como o conhecimento de mercado é convertido em ações, rotinas e reconfigurações internas. Essa constatação reforça a importância de estudos que examinem a dimensão processual dessas capacidades, especialmente em contextos industriais, nos quais os ciclos de inovação tendem a ser mais longos e estão sujeitos a exigências técnicas e regulatórias específicas.

A literatura sobre inovação constitui um segundo eixo de justificativa. Hult, Hurley e Knight (2004) associam a inovação à aprendizagem organizacional e à geração de valor, indicando sua relevância na transformação do conhecimento sobre o ambiente em respostas organizacionais. Dobni (2010) complementa essa

perspectiva ao tratar a inovação não apenas como desenvolvimento de novos produtos, mas como uma capacidade incorporada à cultura, aos processos e às práticas gerenciais.

Com o propósito de atualizar o panorama científico e identificar tendências contemporâneas, realizou-se um levantamento estruturado da produção científica nas bases Web of Science e Scopus, abrangendo o período de 2020 a 2025. A busca, orientada pela expressão TITLE ("*marketing* capabilities" AND "innovation") AND ("market adaptation" OR "market learning") AND ("organizational performance"), resultou na seleção de 14 artigos considerados aderentes ao tema da pesquisa. Entre as recomendações identificadas, destacam-se a adoção de perspectivas integradoras sobre capacidades de *marketing*, aprendizagem e inovação, a realização de investigações qualitativas voltadas à compreensão das dinâmicas internas das organizações e o desenvolvimento de estudos em contextos industriais específicos. O Quadro 1 sintetiza as principais lacunas e recomendações encontradas, bem como sua relação com a presente pesquisa.

Quadro 1 - Síntese das lacunas e recomendações da literatura recente e sua relação com a pesquisa

(continua)

Autor(es) e ano	Lacunas e recomendações identificadas	Pertinência para o estudo	Como esta dissertação responde
Imani et al. (2020)	Ampliar a investigação da articulação entre aprendizagem organizacional, práticas de <i>marketing</i> e inovação em outros setores e contextos organizacionais.	Reforça a necessidade de compreender conjuntamente aprendizagem, <i>marketing</i> e inovação para além do setor petrolífero e do desempenho individual dos funcionários.	Examina, em empresas da cadeia automotiva, como a aprendizagem de mercado e as demais capacidades superiores de <i>marketing</i> se articulam à capacidade de inovação em <i>marketing</i> e às contribuições percebidas para a performance organizacional.
Pudjiarti e Hutomo (2020)	Ampliar a análise das condições ambientais relacionadas à aprendizagem, à inovação e à performance, considerando especialmente a turbulência tecnológica e a intensidade competitiva.	Reforça a importância de compreender as capacidades organizacionais em ambientes sujeitos a mudanças tecnológicas, competitivas e mercadológicas.	Examina qualitativamente como empresas da cadeia automotiva interpretam mudanças no ambiente, desenvolvem aprendizagem, adaptam suas práticas e articulam essas respostas à inovação e à performance.

(continuação)

Khan e Bashir (2020)	Desenvolver estudos qualitativos que aprofundem, sob a perspectiva da gestão, como orientações estratégicas e de aprendizagem são incorporadas à cultura organizacional e quais barreiras influenciam sua implementação.	Reforça a necessidade de compreender práticas, rotinas, estruturas e interpretações gerenciais associadas às capacidades organizacionais.	Adota abordagem qualitativa com gestores de áreas estratégicas e analisa como aprendizagem de mercado, orientação estratégica de <i>marketing</i> e adaptação ao mercado se manifestam e se articulam nas práticas das empresas investigadas.
Yuliansyah et al. (2021)	Desenvolver estudos qualitativos ou de métodos mistos que aprofundem como fatores estruturais e estratégicos condicionam a articulação entre aprendizagem organizacional, inovação e performance.	Reforça a necessidade de compreender os processos internos e contextuais relacionados às diferentes manifestações da aprendizagem e da inovação.	Analisa qualitativamente como aprendizagem de mercado, orientação estratégica de <i>marketing</i> , adaptação ao mercado, estruturas internas e integração entre áreas se articulam à capacidade de inovação em <i>marketing</i> e à performance.
He et al. (2021)	Ampliar a investigação das capacidades exploratórias e de aproveitamento dos conhecimentos existentes em outros contextos industriais, considerando fatores organizacionais e ambientais relacionados à inovação.	Reforça a importância de compreender como a busca por novos conhecimentos e o aproveitamento dos conhecimentos existentes dependem de estruturas, recursos e condições de mercado.	Examina, em empresas da cadeia automotiva, práticas de aprendizagem, exploração de novos conhecimentos, aproveitamento de experiências existentes, adaptação e inovação em <i>marketing</i> .
Chen e Zheng (2022)	Ampliar a investigação da relação entre aprendizagem organizacional, capacidades dinâmicas e performance para empresas da manufatura tradicional, considerando fatores organizacionais adicionais.	Reforça a necessidade de examinar como aprendizagem, integração e reconfiguração de recursos se manifestam em contextos industriais.	Investiga empresas da cadeia automotiva e analisa como aprendizagem de mercado, orientação estratégica, adaptação, integração entre áreas e inovação em <i>marketing</i> se articulam às contribuições percebidas para a performance.
Talari e Khoshroo (2022)	Ampliar a investigação para outros setores, países e culturas, incorporando outras capacidades organizacionais e examinando as interações entre orientação para o mercado e aprendizagem organizacional.	Reforça a importância de analisar capacidades de <i>marketing</i> de forma integrada e contextualizada, considerando suas relações com o ambiente competitivo.	Investiga empresas da cadeia automotiva brasileira e analisa como aprendizagem de mercado, orientação estratégica de <i>marketing</i> , adaptação ao mercado e inovação em <i>marketing</i> se articulam nas práticas organizacionais.

(continuação)

Ali, Wu e Ali (2022)	Aprofundar a investigação dos fatores culturais, estruturais, contextuais, processuais e rotineiros que sustentam a capacidade adaptativa de <i>marketing</i> e sua articulação com aprendizagem e inovação.	Reforça a necessidade de compreender as condições internas e contextuais que favorecem a adaptação ao mercado e a transformação do conhecimento em respostas inovadoras.	Analisa qualitativamente estruturas, rotinas, integração entre áreas, aprendizagem de mercado, orientação estratégica e adaptação ao mercado nas empresas investigadas.
Ranjan e Nayak (2023)	Ampliar a investigação da interação entre orientação para o mercado e orientação para a aprendizagem, incorporando outras capacidades relacionadas ao mercado e condições ambientais.	Reforça a necessidade de compreender como o conhecimento de mercado é convertido em capacidades organizacionais por meio de aprendizagem, coordenação e resposta ambiental.	Examina como aprendizagem de mercado, orientação estratégica de <i>marketing</i> , adaptação ao mercado e inovação em <i>marketing</i> se articulam nas práticas das empresas da cadeia automotiva.
Baranowska-Prokop e Sikora (2023)	Aprofundar a investigação da relação entre aprendizagem organizacional e performance em diferentes setores e condições ambientais, considerando múltiplas dimensões da aprendizagem e do desempenho.	Reforça que a contribuição da aprendizagem para a performance pode variar conforme o contexto, o período analisado e os indicadores considerados.	Examina qualitativamente como a aprendizagem de mercado se manifesta nas práticas organizacionais e se relaciona com diferentes contribuições percebidas para a performance em um contexto industrial complexo.
Sima, Chung e Liu (2024)	Aprofundar a investigação de como relacionamentos interorganizacionais, compartilhamento de conhecimento e estratégias de cocriação se articulam à aprendizagem, à inovação e aos resultados organizacionais.	Reforça a importância das interações com clientes, parceiros e demais <i>stakeholders</i> como fontes de conhecimento e apoio à adaptação das estratégias.	Examina como conhecimentos provenientes das relações com clientes, parceiros e áreas internas são incorporados à aprendizagem de mercado, à orientação estratégica, à adaptação e à inovação em <i>marketing</i> .
Agyapong et al. (2024)	Aprofundar a investigação dos processos internos e das condições organizacionais e ambientais relacionados à aprendizagem, à inovação, à responsividade ao mercado e à performance.	Reforça a necessidade de compreender como compartilhamento do conhecimento, resolução de problemas e condições de mercado interferem na transformação da aprendizagem em respostas organizacionais.	Analisa qualitativamente como aprendizagem de mercado, integração do conhecimento, orientação estratégica, adaptação e inovação em <i>marketing</i> se articulam nas práticas das empresas investigadas.

(conclusão)

Sikora e Baranowska-Prokop (2024)	Ampliar as formas de análise da aprendizagem organizacional e investigar sua relação com inovação, especificidades setoriais, ambiente de trabalho, mentalidade dos gestores e diferentes dimensões da performance.	Reforça que a relação entre aprendizagem e performance depende de fatores contextuais, humanos e organizacionais, podendo ocorrer de forma indireta por meio da inovação.	Examina percepções gerenciais, rotinas de aprendizagem, integração entre áreas, condições do contexto industrial e sua articulação com inovação em <i>marketing</i> e performance organizacional.
Ali et al. (2024)	Ampliar a investigação da articulação entre capacidades de <i>marketing</i> orientadas internamente e externamente em diferentes condições ambientais, setores e tipos de organização.	Reforça a necessidade de compreender como capacidades internas e externas se complementam na aprendizagem, na adaptação e na geração de respostas inovadoras.	Analisa, em empresas da cadeia automotiva, como recursos e rotinas internas, integração entre áreas, aprendizagem de mercado, orientação estratégica e interação com o ambiente externo se articulam à inovação em <i>marketing</i> .

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026), com base nos estudos analisados.

Em conjunto, os estudos analisados evidenciam que aprendizagem, orientação estratégica, adaptação, inovação e performance não devem ser compreendidas como dimensões isoladas ou relacionadas de forma automática. Suas articulações dependem de condições ambientais, estruturas internas, integração entre áreas, rotinas organizacionais e interpretações gerenciais. Nesse sentido, a abordagem qualitativa adotada permite aprofundar a compreensão de como essas capacidades se manifestam e se combinam nas práticas das organizações investigadas.

Além da relevância teórica, a pesquisa apresenta contribuição prática. A investigação desenvolvida junto às empresas da vertical Autopeças da RANDONCORP permite examinar um contexto industrial caracterizado por complexidade tecnológica, exigências regulatórias e pressão competitiva. Compreender como essas organizações estruturam suas capacidades para interpretar o ambiente, adaptar-se e inovar pode oferecer subsídios a gestores que enfrentam desafios semelhantes, especialmente em setores industriais que precisam conciliar eficiência operacional, aprendizagem de mercado e capacidade de renovação.

Do ponto de vista institucional, este estudo insere-se na linha de Estratégia e Operações do PPGA/UCS e dá continuidade ao projeto “As Distintas Capacidades de *Marketing* e Seus Efeitos sobre o Desempenho Organizacional”. A pesquisa amplia

essa discussão por meio de uma abordagem qualitativa orientada à compreensão das práticas, rotinas e interpretações dos gestores, contribuindo para o desenvolvimento teórico do programa e para a aproximação entre pesquisa acadêmica e realidade empresarial.

Por fim, compreender como as capacidades organizacionais se manifestam, articulam e reconfiguram nas práticas organizacionais pode apoiar decisões estratégicas em ambientes marcados por mudanças contínuas, pressão competitiva e limitação de recursos. Embora essas capacidades não representem uma fórmula determinística de sucesso, seu desenvolvimento pode favorecer organizações mais preparadas para aprender, adaptar-se e inovar em cadeias produtivas complexas e dinâmicas.

2 REVISÃO TEÓRICA

A compreensão das capacidades organizacionais representa um dos pilares centrais da literatura em estratégia e constitui o ponto de partida para o desenvolvimento das categorias teóricas examinadas neste estudo. A discussão teórica que envolve a performance empresarial evoluiu de abordagens focadas em estruturas de mercado para perspectivas centradas nos recursos internos da organização, culminando na consolidação da Visão Baseada em Recursos (Resource-Based View – RBV). Essa perspectiva desloca a ênfase das condições externas para os atributos internos da firma, argumentando que diferenças na performance decorrem, sobretudo, da posse e utilização de recursos que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e organizacionalmente sustentáveis.

Apesar de seus avanços, a RBV apresenta limitações importantes quando aplicada a ambientes marcados por instabilidade tecnológica, mudanças regulatórias frequentes e intensificação da concorrência global. Nesse contexto, a simples posse de recursos estratégicos não garante sua utilidade ao longo do tempo. Essa lacuna impulsionou o surgimento da teoria das capacidades dinâmicas, proposta por Teece, Pisano e Shuen (1997), que redefine a vantagem competitiva a partir da habilidade da organização em integrar, construir, renovar e reconfigurar suas bases de recursos conforme mudanças no ambiente. Assim, torna-se possível compreender não apenas o estoque de recursos, mas principalmente os processos que permitem sua adaptação contínua.

O campo das capacidades de *marketing* emerge como uma derivação direta dessa perspectiva. Estudos como os de Morgan (2012) mostram que as capacidades de *marketing* constituem um subconjunto crítico das capacidades dinâmicas, pois conectam a organização ao ambiente externo, possibilitando interpretar demandas, antecipar movimentos competitivos e criar respostas estratégicas orientadas à geração de valor superior. Além de interpretar o mercado, essas capacidades possibilitam sua transformação em ações coordenadas de aprendizagem, adaptação, inovação e recombinação de recursos — processos essenciais para sustentar a performance em setores altamente competitivos.

Dessa forma, a revisão teórica deste capítulo estrutura-se em três eixos integrados:

- a) a RBV como base conceitual para a compreensão das diferenças de

performance organizacional;

b) a teoria das capacidades dinâmicas como resposta à necessidade de adaptação contínua em ambientes turbulentos;

c) as capacidades superiores de *marketing*, entendidas como manifestação aplicada do dinamismo organizacional e formadas pela articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado, considerando sua relação com a capacidade de inovação em *marketing*.

Esse encadeamento oferece o fundamento conceitual necessário para interpretar os dados empíricos e compreender como as organizações participantes desenvolvem, combinam e reconfiguram capacidades que contribuem para sua performance.

2.1 CAPACIDADES DINÂMICAS

A noção de capacidades dinâmicas emerge como uma evolução natural da Visão Baseada em Recursos, ao reconhecer que, em ambientes marcados por volatilidade tecnológica, intensa competição e transformações regulatórias, a simples posse de recursos valiosos não é suficiente para garantir vantagem competitiva sustentada. O foco desloca-se para a habilidade da organização em renovar, recombinar e ajustar continuamente sua base de recursos. Segundo Teece (2017), as capacidades dinâmicas correspondem a competências organizacionais de alto nível que permitem perceber mudanças, mobilizar recursos e reconfigurar ativos e processos.

O caráter dinâmico dessas capacidades está diretamente associado à maneira como as organizações observam o ambiente, interpretam sinais de mercado e transformam conhecimento em ação. Em contextos competitivos, a capacidade de captar informações relevantes, responder de maneira ágil a pressões externas e promover ajustes internos representa um diferencial estratégico. Assim, as capacidades dinâmicas conectam o aprendizado organizacional às decisões estratégicas, favorecendo que informações e experiências adquiridas sejam internalizadas e utilizadas como guia para a recombinação de recursos (Morgan, 2012).

A literatura estruturou esse conceito a partir da tríade proposta por Teece (2007, 2017), amplamente reconhecida como uma das bases centrais para a compreensão das capacidades dinâmicas:

a) *Sensing* (detecção): refere-se à habilidade de identificar oportunidades e ameaças antes que concorrentes o façam, envolvendo monitoramento constante de clientes, tecnologias emergentes, movimentos regulatórios e tendências setoriais. Trata-se de um processo de varredura, interpretação e sensemaking que orienta decisões estratégicas;

b) *Seizing* (aproveitamento): diz respeito à mobilização de recursos, conhecimentos e competências para capturar as oportunidades identificadas. Inclui desde a formulação de estratégias e modelos de negócio até a alocação de investimentos, priorização de projetos e coordenação de equipes;

c) *Transforming* (transformação): refere-se à capacidade de recombina e reconfigurar recursos, estruturas e rotinas organizacionais, permitindo ajustes contínuos que favorecem a resiliência ao longo do tempo. Envolve aprendizagem profunda, mudanças em processos, redesenho de produtos e realocação de ativos.

Esses três componentes não operam de forma isolada: constituem um ciclo sistêmico e interdependente que orienta a capacidade adaptativa da organização. No âmbito do *marketing*, esse arcabouço ganha ainda mais relevância, pois a função de *marketing* ocupa posição privilegiada no acesso a informações sobre clientes, concorrentes e tendências. Morgan (2012) argumenta que as capacidades de *marketing* conectam as informações provenientes do ambiente externo às respostas estratégicas internas, permitindo que a organização interprete sinais de mercado, formule estratégias coerentes e implemente inovações orientadas ao cliente.

Dessa forma, o desenvolvimento das capacidades dinâmicas — especialmente nas atividades relacionadas ao *marketing* — permite compreender como as organizações buscam manter sua competitividade em ambientes incertos e desafiadores, sustentando processos de criação de valor e contribuindo para sua performance no curto e no longo prazo. A partir dessa base conceitual, torna-se possível compreender a origem e o funcionamento das capacidades superiores de *marketing* discutidas nas seções seguintes, compreendidas aqui como manifestações específicas e aplicadas do arcabouço das capacidades dinâmicas.

2.2 CAPACIDADES DE *MARKETING*

As capacidades de *marketing* constituem um conjunto de habilidades organizacionais que permitem compreender, criar, comunicar e entregar valor ao mercado de forma alinhada às demandas dos clientes e às condições competitivas. Diferentemente de recursos isolados, essas capacidades resultam da combinação estruturada de conhecimentos, rotinas e processos orientados ao cliente, configurando-se como mecanismos que sustentam a competitividade e a performance organizacional.

Day (1994) foi um dos primeiros autores a sistematizar a natureza dessas capacidades ao afirmar que organizações orientadas ao mercado desenvolvem rotinas específicas voltadas à aquisição, disseminação e utilização do conhecimento de mercado. Segundo o autor, tais rotinas permitem monitorar continuamente o ambiente competitivo, interpretar sinais emitidos pelos clientes e responder de forma coordenada às mudanças detectadas. Assim, as capacidades de *marketing* tornam-se instrumentos relevantes para alinhar estratégias, recursos e processos às demandas do mercado.

Sob essa perspectiva, Morgan (2012) aprofunda o entendimento ao classificar os recursos de *marketing* — financeiros, físicos, humanos, organizacionais, informacionais e relacionais — e ressaltar que a performance superior não deriva simplesmente da posse desses recursos, mas sim da habilidade organizacional de integrá-los e aplicá-los em processos consistentes. Essa integração ocorre por meio das capacidades de *marketing*, que convertem recursos heterogêneos em ações estratégicas voltadas ao fortalecimento da posição de mercado, à elevação da satisfação dos clientes e ao aprimoramento de indicadores financeiros.

A literatura recente oferece evidências adicionais sobre o papel estratégico dessas capacidades em ambientes instáveis. He et al. (2021) indicam que as capacidades de *marketing* se relacionam com a inovação, atuando como elementos catalisadores da geração de novas soluções e do desenvolvimento de produtos. Além disso, essas capacidades fortalecem a habilidade da organização de ajustar sua estratégia competitiva, seja por meio da adaptação de produtos, do reposicionamento de mercado ou da diversificação do portfólio. Em contextos de intensa competição, essas capacidades ampliam a capacidade de resposta da empresa, promovendo maior alinhamento entre necessidades do mercado e decisões internas.

Nesse sentido, as capacidades de *marketing* podem ser compreendidas como mecanismos dinâmicos, inseridos diretamente no ciclo proposto por Teece (2017):

- a) na etapa de *sensing*, ao identificar tendências e oportunidades;
- b) na etapa de *seizing*, ao mobilizar recursos para desenvolver soluções alinhadas ao mercado;
- c) na etapa de *transforming*, ao promover ajustes internos que sustentem vantagem competitiva no longo prazo.

Portanto, as capacidades de *marketing* não apenas complementam as capacidades dinâmicas, mas também operacionalizam a orientação ao mercado dentro das organizações. Elas constituem a base a partir da qual a empresa aprende continuamente com seus clientes, reconfigura suas estratégias e desenvolve competências que contribuem para sua performance. Essa perspectiva será aprofundada nas seções seguintes, que integram a estrutura analítica desenvolvida neste estudo.

2.3 TAXONOMIA DAS CAPACIDADES DE MARKETING

O desenvolvimento das capacidades de *marketing* não ocorre de maneira uniforme: ele tende a se estruturar em níveis, com diferentes graus de complexidade e integração. Morgan, Slotegraaf e Feng (2022) sintetizam essa lógica ao propor uma taxonomia que distingue capacidades especializadas, arquitetônicas e superiores, distribuídas do nível individual ao interorganizacional, o que reforça a natureza sistêmica e interdependente dessas capacidades. Em linha semelhante, De Toni e Vieira (2025) trabalham com três níveis — especializadas, interfuncionais e superiores/dinâmicas — e o argumento central é consistente: capacidades de ordem mais alta dependem de uma base operacional e de mecanismos de integração já consolidados. Além disso, os autores chamam atenção para um aspecto prático importante: as organizações raramente conseguem desenvolver todas as capacidades simultaneamente, o que exige escolhas e prioridades conforme o ambiente competitivo.

Essa perspectiva evidencia que o desenvolvimento dessas capacidades exige coordenação contínua, mecanismos de aprendizagem e integração entre áreas, elementos relevantes para contribuir com a performance organizacional e a vantagem competitiva.

2.3.1 Níveis hierárquicos das capacidades

- a) Capacidades especializadas (nível inferior): as capacidades especializadas correspondem às rotinas táticas e operacionais diretamente relacionadas às atividades tradicionais do composto de *marketing* — produto, preço, comunicação e distribuição — e às atividades de vendas, compondo o nível inferior, de natureza operacional, na hierarquia das capacidades de *marketing* (De Toni; Vieira, 2025; Morgan, Feng e Whitler, 2018).
- b) Capacidades arquitetônicas/interfuncionais (nível intermediário): as capacidades arquitetônicas referem-se aos mecanismos que permitem integrar e coordenar funções organizacionais distintas, sustentando processos como planejamento de *marketing*, desenvolvimento de produtos, gestão de canais e implementação de estratégias. Esses processos exigem coerência interna, articulação entre áreas e alinhamento das decisões estratégicas de *marketing* (Morgan, Slotegraaf e Feng, 2022). Em convergência, De Toni e Vieira (2025) denominam esse nível como capacidades interfuncionais, enfatizando a necessidade de colaboração e sinergia entre diferentes departamentos, como *marketing*, vendas, desenvolvimento de produtos, finanças e operações, para atingir objetivos comuns de *marketing*. Nessa abordagem, destacam-se como capacidades interfuncionais particularmente relevantes o gerenciamento de marca, a gestão do relacionamento com o cliente (CRM) e a gestão do desenvolvimento de novos produtos, por estruturarem práticas integradas que conectam a organização ao mercado e dão suporte à execução consistente das rotinas operacionais (De Toni; Vieira, 2025).
- c) Capacidades superiores (nível superior): as capacidades superiores constituem o nível mais abstrato e estratégico da hierarquia, englobando mecanismos de aprendizagem, adaptação e reconfiguração que permitem à organização interpretar sinais de mercado, antecipar tendências e renovar sua base de recursos ao longo do tempo. Além de compreenderem dimensões como aprendizagem organizacional, *market-sensing* e orientação estratégica, essas capacidades são tratadas como metacapacidades, por fornecerem direcionamento, coordenação e suporte às demais capacidades organizacionais (De Toni; Vieira, 2025). Também é

relevante destacar que exemplos recorrentes de capacidades em níveis superiores incluem a capacidade de aprendizagem de mercado, as capacidades adaptativas e as capacidades estratégicas, as quais reforçam o caráter dinâmico desse nível (De Toni; Vieira, 2025).

A hierarquia descrita sugere que esses níveis são cumulativos e interdependentes: as capacidades especializadas contribuem para a eficiência da execução imediata; as capacidades arquitetônicas/interfuncionais favorecem a integração e a consistência das ações; e as capacidades superiores sustentam a renovação contínua e o desenvolvimento organizacional. Além disso, as capacidades podem emergir em diferentes unidades de análise — individual, grupal, organizacional e interorganizacional —, reforçando sua natureza sistêmica (Morgan, Feng e Whitler, 2018).

Quadro 2 - Taxonomia das capacidades de *marketing*

Unidade de análise	Capacidades especializadas (nível inferior)	Capacidades arquitetônicas/interfuncionais (nível intermediário)	Capacidades superiores/dinâmicas (nível superior)
Nível individual	Habilidades específicas aplicadas a tarefas de <i>marketing</i> (vendas, análises, atendimento).	Capacidade de integrar informações e coordenar atividades complexas entre funções.	Desenvolvimento de novas habilidades, aprendizagem contínua e interpretação de sinais de mercado.
Nível de grupo	Combinação de habilidades individuais para execução de tarefas especializadas.	Integração de esforços para atividades complexas (precificação, comunicação, gestão de canais).	Capacidade coletiva de aprender, ajustar processos e adaptar recursos.
Nível organizacional	Rotinas funcionais que alinham conhecimentos entre áreas (CRM, políticas de remuneração).	Coordenação multifuncional (planejamento estratégico, desenvolvimento de produtos, gestão de relacionamentos).	Capacidade de detectar mudanças, aprender com o mercado e reconfigurar recursos.
Nível interorganizacional	Execução de atividades específicas com parceiros externos (logística, informações).	Coordenação entre organizações para criação conjunta de valor.	Aprendizagem interorganizacional, inovação colaborativa e renovação de recursos em redes.

Fonte: Adaptado de Morgan, Feng e Whitler (2018), Morgan, Slotegraaf e Feng (2022) e De Toni e Vieira (2025).

A taxonomia apresentada por Morgan, Slotegraaf e Feng (2022) evidencia que as capacidades de *marketing* devem ser compreendidas como um sistema interdependente, desenvolvido em múltiplos níveis e unidades de análise. Dessa

estrutura decorrem três implicações centrais. Primeiramente, a consolidação de capacidades de nível superior pressupõe a existência de rotinas operacionais e de mecanismos intermediários de integração, uma vez que processos avançados de aprendizagem, adaptação e reconfiguração tendem a emergir de uma base organizacional previamente estruturada. Em segundo lugar, o desenvolvimento dessas capacidades ocorre de modo sistêmico, envolvendo indivíduos, grupos, estruturas internas e relações interorganizacionais, o que reforça seu caráter relacional e cumulativo. Em terceiro lugar, a articulação entre diferentes níveis de capacidades pode favorecer a execução consistente, a coordenação eficiente e a renovação contínua. Essa articulação, contudo, não elimina a necessidade de escolhas: a literatura aponta que as empresas, em geral, não conseguem construir ou reconstruir múltiplas capacidades simultaneamente, o que exige seleção criteriosa e definição de prioridades de acordo com fatores internos e externos (De Toni; Vieira, 2025; Morgan; Slotegraaf; Feng, 2022).

Assim, a taxonomia adotada neste estudo fornece um arcabouço analítico apropriado para sustentar a discussão sobre como as capacidades superiores de *marketing* — foco central desta pesquisa — se relacionam com aprendizagem, adaptação, inovação e performance nas organizações participantes do grupo RANDONCORP, considerando tanto a interdependência entre níveis quanto as condições organizacionais que influenciam seu desenvolvimento.

2.4 CAPACIDADES ESPECIALIZADAS DE *MARKETING*

As capacidades especializadas de *marketing* representam o nível mais operacional da taxonomia proposta por Morgan (2012) e constituem o conjunto de rotinas, habilidades e conhecimentos responsáveis pela execução das atividades centrais do composto de *marketing*. Embora se situem no nível inferior da hierarquia, desempenham papel relevante no relacionamento da empresa com seus mercados-alvo e no suporte às decisões táticas que contribuem para a performance organizacional. Além disso, servem como fundamento para o desenvolvimento das capacidades arquitetônicas e superiores, cuja consolidação está associada ao refinamento e à consistência dessas capacidades básicas (Morgan; Feng; Whitley, 2018; Morgan; Slotegraaf; Feng, 2022).

Segundo Morgan (2012), capacidades especializadas são estruturadas a partir do domínio técnico e funcional das atividades de *marketing* e exigem que a organização combine recursos, habilidades individuais e processos específicos para gerar respostas eficientes ao ambiente competitivo. Embora amplamente disseminadas entre as empresas, variam em intensidade e qualidade, apresentando contribuições distintas para a performance. He et al. (2021) reforçam que organizações com capacidades táticas bem estabelecidas tendem a estar mais preparadas para enfrentar turbulências competitivas e reajustes contínuos na demanda.

A seguir, são apresentadas as principais capacidades especializadas reconhecidas na literatura.

2.4.1 Gestão de produtos

A gestão de produtos envolve a capacidade de criar, ajustar, aprimorar e administrar o portfólio de ofertas de forma alinhada às expectativas e necessidades dos clientes. Compreende atividades relacionadas ao design, ao desenvolvimento, ao lançamento, ao posicionamento e à gestão do ciclo de vida dos produtos. Morgan (2012) destaca que essa capacidade exige um entendimento profundo sobre os benefícios percebidos pelo cliente, bem como a habilidade de promover melhorias contínuas e administrar riscos associados ao portfólio.

Em ambientes marcados por mudanças tecnológicas e pelo encurtamento do ciclo de vida dos produtos, essa capacidade torna-se especialmente relevante, pois permite ajustar as ofertas às transformações nas necessidades dos clientes e nas condições competitivas.

2.4.2 Gestão de preços

A capacidade de gestão de preços refere-se ao conjunto de habilidades analíticas e estratégicas necessárias para a definição de preços que reflitam valor percebido, posicionamento competitivo e estrutura de custos. Morgan (2012) observa que uma precificação eficaz requer compreensão da sensibilidade do consumidor, da elasticidade da demanda, dos movimentos concorrenciais e dos fatores regulatórios.

A literatura recente reforça que capacidades analíticas aplicadas à precificação podem contribuir para a performance organizacional, especialmente quando integradas a sistemas de monitoramento contínuo do mercado. Ranjan e Nayak (2023) indicam que a capacidade de precificação depende da integração entre orientação para o mercado, aprendizagem organizacional e mecanismos internos de coordenação, podendo contribuir para a performance empresarial.

2.4.3 Gestão de canais

A gestão de canais compreende a capacidade de desenvolver, coordenar e sustentar relações com distribuidores, revendedores, parceiros logísticos e demais intermediários da cadeia de valor. Para Morgan (2012), essa capacidade exige habilidade em negociação, gestão de conflitos, alinhamento de incentivos e coordenação logística.

Estudos recentes indicam que empresas com capacidades avançadas de gestão de canais tendem a ampliar seu alcance, reduzir custos e fortalecer relações colaborativas. Sima, Chung e Liu (2024) destacam que relacionamentos interorganizacionais e práticas de cocriação podem favorecer o compartilhamento de conhecimento, a colaboração e o desenvolvimento de respostas conjuntas ao mercado.

2.4.4 Gestão da comunicação de *marketing*

A capacidade de comunicação de *marketing* envolve o planejamento, a execução e a avaliação de ações destinadas a comunicar valor ao mercado. Inclui atividades como publicidade, *marketing* digital, relações públicas, participação em eventos, gestão de mídias sociais e fortalecimento da imagem institucional. Morgan (2012) argumenta que essa capacidade é relevante para reforçar o posicionamento, criar associações de marca e sustentar relações de longo prazo com clientes.

2.4.5 Vendas

As capacidades de vendas englobam o conjunto de habilidades da força de vendas para identificar necessidades dos clientes, construir relacionamentos,

influenciar decisões de compra, negociar e fornecer feedback estratégico à organização. Morgan (2012) destaca que vendedores desempenham papel relevante como “sensores” da empresa no mercado, sendo responsáveis pela coleta de informações sobre preferências, reclamações, movimentos concorrenciais e novas oportunidades.

Essas capacidades incluem competências interpessoais, sistemas de incentivo, formação continuada, domínio técnico sobre produtos e uso estratégico de dados.

2.4.6 Pesquisa de mercado

A capacidade de pesquisa de mercado refere-se à coleta, análise e interpretação de informações que sustentam decisões estratégicas. Morgan (2012) afirma que essa capacidade favorece o alinhamento entre decisões táticas e estratégicas, demandas dos consumidores e posicionamento competitivo desejado.

Essas seis capacidades especializadas formam blocos fundamentais a partir dos quais podem emergir práticas mais complexas e capacidades superiores, conforme abordado nas seções subsequentes.

2.5 CAPACIDADES ARQUITETÔNICAS DE *MARKETING*

As capacidades arquitetônicas de *marketing* constituem o nível intermediário da taxonomia proposta por Morgan, Slotegraaf e Feng (2022). Enquanto as capacidades especializadas se concentram em rotinas táticas e operacionais, as capacidades arquitetônicas estão relacionadas à coordenação, integração e orquestração das atividades de *marketing* em toda a organização. São capacidades de caráter sistêmico, relacionadas à transformação de ações isoladas em processos coerentes, favorecendo o desenvolvimento de respostas consistentes e alinhadas às demandas do mercado.

Segundo Morgan, Feng e Whitley (2018), capacidades arquitetônicas são relevantes para conectar recursos dispersos, integrar informações, facilitar a cooperação entre áreas e sustentar a execução estratégica. São, portanto, mecanismos que possibilitam à organização combinar competências internas para

gerar valor, favorecendo o alinhamento entre estratégia, execução, inovação e aprendizado.

Essas capacidades também representam a ponte entre a operação e a aprendizagem estratégica. Estudos recentes indicam que organizações com capacidades arquitetônicas maduras tendem a apresentar maior capacidade adaptativa e maior capacidade de inovação (He et al., 2021; Chen e Zheng, 2022). Isso ocorre porque essas capacidades favorecem a circulação do conhecimento, a consolidação de rotinas, a capacidade de resposta e a coerência das ações mercadológicas, elementos relevantes em ambientes competitivos e de rápida transformação.

A seguir, são apresentadas as principais capacidades arquitetônicas discutidas pela literatura.

2.5.1 Planejamento e implementação estratégica de *marketing*

O planejamento e a implementação estratégica envolvem a capacidade da organização de formular objetivos de mercado, definir direcionadores competitivos e coordenar sua execução por meio de processos estruturados. Morgan (2012) afirma que o planejamento estratégico de *marketing* combina análise de mercado, definição de metas e escolha coerente de recursos, criando unidade de direção para toda a organização.

Essas capacidades contribuem para o grau de coerência interna das ações de *marketing* e podem favorecer a rapidez com que a empresa ajusta suas estratégias.

2.5.2 Desenvolvimento e gestão de produtos

O desenvolvimento de produtos, quando analisado no nível arquitetônico, não diz respeito apenas às ações técnicas, mas ao processo integrado que envolve engenharia, *marketing*, operações e, em alguns casos, parceiros externos. Morgan (2012) enfatiza que capacidades arquitetônicas permitem alinhar diferentes áreas, favorecendo que o produto seja coerente com as demandas do mercado e com as capacidades internas.

Em setores industriais, essa capacidade assume importância estratégica, pois se relaciona com o ciclo de vida do produto e com a capacidade da organização de

construir diferenciação ao longo do tempo. Estudos contemporâneos reconhecem que empresas com forte integração multifuncional tendem a apresentar maior capacidade de inovação e melhor desempenho competitivo (He et al., 2021).

2.5.3 Gestão de relacionamentos com clientes (CRM organizacional)

A gestão integrada de relacionamentos com clientes (CRM) apoia-se em capacidades arquitetônicas para consolidar informações de diversas áreas, estruturar processos de atendimento e alinhar a organização ao ciclo de relacionamento com o cliente. De acordo com Morgan, Feng e Whitler (2018), o CRM organizacional exige coordenação entre *marketing*, vendas, serviços, logística e tecnologia da informação.

Essa capacidade pode favorecer a fidelização, contribuir para a retenção e apoiar estratégias de longo prazo.

2.5.4 Coordenação interfuncional

A coordenação interfuncional é uma das capacidades arquitetônicas relevantes para ambientes industriais. Trata-se da capacidade da organização de integrar informações, processos e ações entre departamentos distintos — *marketing*, engenharia, produção, logística, finanças e qualidade —, favorecendo respostas rápidas e alinhadas às necessidades do mercado (Day, 1994; Morgan, 2012).

Essa capacidade tem sido apontada como relevante para a inovação e para a performance organizacional, sobretudo em setores nos quais a complexidade técnica requer colaboração intensa entre áreas. Yuliansyah et al. (2021) indicam que a integração multifuncional pode contribuir para a redução de atrasos, o aprimoramento dos processos decisórios e o fortalecimento da aprendizagem organizacional.

No contexto desta dissertação, essa capacidade assume importância analítica, pois aparece de forma recorrente nos discursos dos gestores entrevistados.

2.5.5 Aprendizagem interfuncional e integração do conhecimento

A aprendizagem interfuncional representa a capacidade da empresa de absorver, combinar e distribuir conhecimento entre equipes e departamentos, favorecendo que informações estratégicas circulem de forma eficiente. Segundo

Morgan (2012), trata-se de um elemento relevante para o desenvolvimento das capacidades superiores de *marketing*, pois alimenta a adaptação, a detecção de mercado e a reconfiguração de recursos.

Esse processo envolve não apenas troca de informações, mas integração cognitiva, padronização de rotinas, análise conjunta de dados e compartilhamento estruturado de lições aprendidas.

2.6 CAPACIDADES SUPERIORES DE *MARKETING*

As capacidades superiores de *marketing* representam o nível mais elevado dentro da hierarquia das capacidades descritas por Morgan, Feng e Whitley (2018) e Morgan, Slotegraaf e Feng (2022). Seu papel é dinâmico e adaptativo, articulando processos de aprendizagem, reconfiguração e integração de recursos que contribuem para a vantagem competitiva das organizações em ambientes de mercado altamente voláteis.

Essas capacidades operam de forma transversal nos níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional, relacionando-se à habilidade da empresa de acompanhar, interpretar e responder às transformações externas. Diferentemente das capacidades especializadas e arquitetônicas, as capacidades superiores possuem um caráter eminentemente evolutivo, baseado em rotinas que aprendem, desaprendem, ajustam e expandem competências conforme as exigências do ambiente.

Figura 1 - Hierarquia das capacidades de *marketing*



Fonte: adaptado de (Morgan, Feng, e Whitley 2018; Morgan, Slotegraaf, e Feng 2022)

Segundo Morgan, Feng e Whitler (2018), as capacidades superiores refletem processos contínuos de aprendizagem e evolução das habilidades, atividades e rotinas organizacionais diante das mudanças ambientais. Isso significa que capacidades bem estruturadas, quando não acompanhadas de processos contínuos de aprendizagem e adaptação, podem perder aderência às mudanças do ambiente, reduzindo sua contribuição para a performance organizacional.

2.6.1 Capacidade de aprendizagem de mercado

A capacidade de aprendizagem organizacional diz respeito à habilidade da empresa de aprender de maneira ativa, contínua e intencional em seus ambientes de negócios, relacionamentos e processos sociais. No campo do *marketing*, essa capacidade assume uma forma específica: a aprendizagem de mercado, definida por Morgan (2012) como a habilidade de aprender de maneira sistemática sobre clientes, concorrentes, membros dos canais de distribuição e o ambiente competitivo mais amplo, possibilitando a geração de conhecimento relevante sobre o mercado.

Camps, Alegre e Torres (2011) argumentam que a aprendizagem organizacional consiste em um conjunto de características gerenciais e organizacionais que facilitam o aprendizado, incluindo mecanismos de gestão da informação, cultura organizacional, procedimentos internos e estilos de aprendizagem. Esses elementos favorecem que dados sejam transformados em informações, e informações em conhecimento aplicável, consolidando-se em uma memória organizacional que integra saberes individuais e coletivos.

A literatura indica que a aprendizagem possui papel relevante no desenvolvimento e na renovação das capacidades organizacionais. Vorhies, Orr e Bush (2011) afirmam que a incorporação de novos conhecimentos constitui um dos mecanismos centrais desse processo. Day (1994) reforça que a aprendizagem contribui para o desenvolvimento das capacidades de *marketing*, permitindo que a organização antecipe tendências e responda de forma mais ágil às mudanças do ambiente competitivo.

Nesse sentido, a capacidade de aprendizagem de mercado configura-se como uma capacidade superior de *marketing*, uma vez que habilita a empresa a aproximar-se do ambiente mercadológico, observar padrões, absorver insights e explorar ativamente melhores práticas e oportunidades emergentes. Tal capacidade possui

caráter adaptativo e orientado à inovação, pois possibilita à empresa tanto formular estratégias de curto prazo quanto reconfigurar suas capacidades de forma contínua.

Morgan (2012) enfatiza que a aprendizagem de mercado não apenas amplia a compreensão da realidade vigente, mas também contribui para que a organização — em seus níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional — identifique oportunidades futuras. Essa capacidade envolve um conjunto articulado de processos, dentre os quais se destacam:

- a) gestão do conhecimento de mercado, por meio da coleta, análise, interpretação e aplicação estruturada das informações;
- b) processos contínuos de sondagem e experimentação, que incluem monitoramento de tendências, identificação de sinais fracos e condução de experimentos em pequena escala;
- c) integração e difusão interna do conhecimento, que favorecem a antecipação de mudanças, o ajuste de estratégias e a resposta às transformações do ambiente externo.

Sinkula (1994) diferencia a aprendizagem de mercado de outras formas de aprendizado organizacional ao classificá-la como um processo de “aprendizagem de ordem superior”. Para o autor, essa modalidade envolve não apenas a acumulação de fatos, mas a análise crítica, o questionamento de pressupostos, o uso da memória organizacional e a interpretação de sinais ambíguos e contraditórios do mercado. Esses elementos formam um repertório cognitivo que permite à empresa compreender as dinâmicas competitivas e as necessidades dos clientes.

De forma mais ampla, a capacidade de aprendizagem compreende a habilidade da organização de mobilizar recursos e competências para adquirir, processar, armazenar e disseminar novos conhecimentos relacionados ao mercado. A liderança exerce papel relevante nesse processo, ao definir prioridades estratégicas, apoiar iniciativas de pesquisa formal e fomentar mecanismos informais de captura de inteligência de mercado, como observação de mídias sociais, interação direta com clientes, análise de comportamentos emergentes e monitoramento contínuo do ambiente de negócios.

Esses elementos constituem a base para uma aprendizagem de mercado adaptativa, que retroalimenta o desenvolvimento das capacidades dinâmicas. Conforme argumentam Vorhies, Orr e Bush (2011), esse processo é sustentado por

dois mecanismos complementares — *exploitation* e *exploration* — que serão discutidos na subseção seguinte.

2.6.1.1 *Exploitation* e *exploration*

Na literatura de gestão estratégica e organizacional, *exploitation* e *exploration* são conceitos centrais para compreender como as organizações aprendem, inovam e se adaptam a ambientes dinâmicos. Entretanto, quando traduzidos para o português, ambos os termos se aproximam semanticamente da palavra “exploração”, o que pode gerar ambiguidades interpretativas. Para evitar equívocos, Popadiuk (2007) propõe distinguir *exploitation* como aproveitamento, enfatizando o uso eficiente de conhecimentos já estabelecidos, e *exploration* como prospecção, representando a busca por novas possibilidades, conhecimentos e oportunidades emergentes.

Sob a perspectiva das capacidades dinâmicas, Vorhies, Orr e Bush (2011) argumentam que *exploitation* e *exploration* constituem mecanismos de aprendizagem de ordem superior, que permitem à organização desenvolver, refinar e reconfigurar suas capacidades de *marketing* e suas competências organizacionais ao longo do tempo. O *exploitation* está associado ao aperfeiçoamento contínuo de capacidades existentes e, segundo March (1991), orienta-se ao incremento da eficiência, à melhoria incremental e à execução disciplinada de rotinas estabelecidas. Esse mecanismo envolve o refinamento de processos, o aperfeiçoamento de habilidades já dominadas, a redução da variabilidade operacional, a tomada de decisão baseada em conhecimento acumulado e o fortalecimento da previsibilidade e da eficiência. Conforme argumentam Vorhies, Orr e Bush (2011), *exploitation* corresponde ao desenvolvimento de novos conhecimentos derivados de informações já conhecidas sobre mercados, produtos e capacidades, configurando-se como um processo relevante para a consistência operacional.

Em contraste, o *exploration* refere-se à busca deliberada por novos conhecimentos, oportunidades e abordagens alternativas para competir. March (1991) e Popadiuk (2007) destacam que esse mecanismo envolve experimentação, flexibilidade, descoberta, aceitação de riscos, investigação de novos mercados, tecnologias e segmentos, além da criação de novos modelos, produtos, processos e rotinas. Para Vorhies, Orr e Bush (2011), o *exploration* implica a criação de conhecimento novo que extrapola o repertório atual da organização, favorecendo

rupturas que ampliam suas possibilidades competitivas.

A literatura indica que *exploitation* e *exploration* não funcionam de forma isolada. Miranda Camargo (2017) argumenta que a aprendizagem de mercado é impulsionada pela atuação simultânea desses dois mecanismos, cuja efetividade está associada às capacidades arquitetônicas de *marketing*, responsáveis por integrar o conhecimento novo ao conhecimento existente, equilibrar os dois mecanismos, reconfigurar competências e apoiar a adaptação organizacional em mercados voláteis. Essas capacidades arquitetônicas e interfuncionais de coordenação, integração e orquestração de recursos podem fortalecer a articulação entre aprendizagem, adaptação e performance organizacional, favorecendo o desenvolvimento de resiliência e agilidade em ambientes competitivos.

A performance organizacional é frequentemente utilizada como dimensão de análise para compreender a contribuição da aprendizagem de mercado. Von der Osten et al. (2018) destacam que essa relação é amplamente reconhecida na literatura. Morgan (2012) reforça que a capacidade de aprendizagem de mercado orienta decisões estratégicas relacionadas à reconfiguração de recursos, sendo relevante para a renovação contínua das capacidades dinâmicas. Baker e Sinkula (1999) indicam que a orientação para aprendizagem pode contribuir para a performance ao fortalecer a orientação para o mercado, além de promover ciclos de aprendizagem de dupla alça relacionados à inovação em produtos, processos e sistemas. De forma complementar, Perin (2001) apresenta evidências empíricas sobre a relação positiva entre orientação para o mercado, aprendizagem e performance organizacional.

Dessa forma, no presente estudo, **a aprendizagem de mercado é compreendida como uma dimensão analítica relevante para interpretar como as organizações participantes captam, processam e utilizam conhecimentos do mercado, bem como para compreender suas contribuições percebidas para a performance organizacional.**

Em síntese, a literatura converge ao indicar que o *exploitation* está associado à eficiência e à competitividade no curto prazo, enquanto o *exploration* se relaciona à inovação, ao crescimento e à adaptação no longo prazo. Ambos os mecanismos são complementares e constituem pilares das capacidades dinâmicas. Quando articulados às capacidades arquitetônicas de *marketing*, podem contribuir para a compreensão da relação entre aprendizagem de mercado, adaptação, inovação e

performance organizacional.

2.6.2 Orientação estratégica de *marketing*

A orientação estratégica de *marketing* refere-se à capacidade da organização de interpretar informações de mercado, estabelecer prioridades e direcionar recursos e ações de forma coerente com as condições competitivas. Essa orientação contribui para conectar o conhecimento sobre clientes, concorrentes e tendências ambientais às decisões estratégicas da empresa.

Sua manifestação depende de capacidades arquitetônicas e interfuncionais, especialmente dos processos de planejamento, implementação e coordenação entre áreas. Esses processos possibilitam integrar recursos, competências internas e informações externas, favorecendo o alinhamento entre formulação estratégica e execução.

Assim, embora planejamento e implementação sejam classificados como capacidades arquitetônicas ou interfuncionais, eles fornecem a base organizacional necessária para que a orientação estratégica de *marketing* se manifeste como uma dimensão das capacidades superiores.

2.6.2.1 Planejamento Estratégico de *Marketing*

O planejamento estratégico de *marketing* refere-se à habilidade organizacional de formular estratégias coerentes com seus recursos, capacidades e posicionamento competitivo. Para Morgan (2012), essa capacidade envolve atividades como segmentação de mercado, análise do comportamento dos consumidores, avaliação dos movimentos dos concorrentes, identificação de tendências ambientais e definição de propostas de valor.

Trata-se de um processo que integra conhecimentos internos e externos, permitindo à organização orientar suas decisões de maneira informada e alinhada às demandas do mercado. Nesse sentido, o planejamento estratégico não se restringe à elaboração de planos formais, mas incorpora rotinas e práticas voltadas à interpretação de cenários, ao alinhamento de competências e à definição de prioridades estratégicas.

2.6.2.2 Implementação da Estratégia de *Marketing*

A implementação estratégica consiste na capacidade da organização de transformar o planejamento em ação, mobilizando recursos, integrando equipes, estabelecendo prioridades e acompanhando resultados. Morgan (2012) enfatiza que a implementação da estratégia requer a coordenação de múltiplos recursos e capacidades, especialmente aqueles relacionados à comunicação, aos canais, às vendas e ao desenvolvimento de produtos.

A execução da estratégia depende, portanto, da coerência entre recursos, processos e objetivos organizacionais. Diferentemente das capacidades especializadas, a implementação exige visão integrada do mercado e elevado nível de articulação entre áreas funcionais, permitindo que as decisões estratégicas sejam incorporadas às práticas organizacionais.

2.6.2.3 Integração da orientação estratégica às capacidades superiores de *marketing*

Na hierarquia das capacidades de *marketing* apresentada por Morgan, Slotegraaf e Feng (2022), os processos de planejamento e implementação ocupam o nível arquitetônico ou interfuncional, pois integram recursos e coordenam atividades de diferentes áreas. Entretanto, quando esses processos são utilizados continuamente para interpretar mudanças no mercado, redefinir prioridades e ajustar o direcionamento organizacional, eles sustentam a manifestação da orientação estratégica de *marketing* como dimensão das capacidades superiores.

A orientação estratégica de *marketing* representa, assim, a habilidade de utilizar conhecimentos de mercado para direcionar recursos, decisões e ações organizacionais. Sua efetividade depende da articulação entre análise do ambiente, planejamento, implementação e coordenação interfuncional.

2.6.2.4 Orientação estratégica de *marketing* e performance organizacional

A literatura indica que a orientação estratégica de *marketing* se relaciona com a performance organizacional ao favorecer o alinhamento entre recursos, decisões estratégicas e demandas de mercado. Organizações que desenvolvem processos

estruturados de planejamento e implementação podem apresentar melhores condições para:

- a) interpretar mudanças ambientais;
- b) alinhar suas ofertas às necessidades do mercado;
- c) desenvolver posicionamentos competitivos consistentes;
- d) coordenar recursos e competências entre áreas;
- e) ajustar estratégias e prioridades diante de transformações competitivas.

Morgan (2012) argumenta que capacidades arquitetônicas robustas favorecem a consistência entre formulação e implementação estratégica. Da mesma forma, Guo et al. (2018) e Reimann, Carvalho e Duarte (2022) indicam que a articulação entre orientação para o mercado, capacidades estratégicas e adaptação pode contribuir para respostas organizacionais mais coerentes diante das mudanças ambientais.

Com base nesses fundamentos, este estudo considera a orientação estratégica de *marketing* uma dimensão analítica das capacidades superiores de *marketing*, relevante para compreender como as organizações investigadas interpretam informações de mercado, definem prioridades, mobilizam recursos e percebem suas contribuições para a performance organizacional.

2.6.3 Capacidade de adaptação ao mercado

A capacidade de adaptação de mercado é uma das dimensões centrais das capacidades superiores de *marketing* e relaciona-se à habilidade da organização de responder, ajustar-se e antecipar-se às mudanças ambientais de forma ágil e estratégica. Em ambientes caracterizados por instabilidade, aceleração tecnológica e intensificação da concorrência, essa capacidade torna-se relevante para a competitividade e para a reconfiguração contínua de recursos, processos e rotinas.

Segundo Guo et al. (2018), as capacidades adaptativas representam uma abordagem proativa de *marketing*, fundamentada na habilidade de perceber sinais do ambiente e agir antes dos concorrentes. Essas capacidades envolvem monitoramento contínuo das necessidades dos clientes, interpretação estratégica de tendências emergentes, experimentação sistemática e integração de recursos tanto internos quanto externos. Para esses autores, empresas dotadas de capacidades adaptativas tendem a antecipar mudanças do mercado e ajustar suas estratégias de forma mais consistente do que aquelas que operam apenas com capacidades dinâmicas

tradicionais, que podem responder com maior atraso.

Day (2011) aprofunda essa discussão ao identificar três componentes estruturantes das capacidades adaptativas: aprendizagem vigilante de mercado, experimentação adaptativa e *marketing* aberto.

2.6.3.1 Aprendizagem vigilante de mercado

A aprendizagem vigilante refere-se à habilidade da organização de captar sinais fracos e transformar informações dispersas em insights relevantes. Para Day (2011), empresas vigilantes desenvolvem maior sensibilidade ao ambiente externo, sustentada por curiosidade organizacional, alerta contínuo e capacidade de interpretar ambiguidades. Essa forma de vigilância exige imersão no cotidiano dos clientes, busca ativa por necessidades latentes e superação de filtros organizacionais que tendem a bloquear informações contrárias ao status quo.

Organizações vigilantes utilizam métodos múltiplos de investigação — pesquisa, observação, análise digital e dados comportamentais — e compartilham sistematicamente esses insights, contribuindo para a capacidade coletiva de interpretar o ambiente competitivo.

2.6.3.2 Experimentação adaptativa

A experimentação é relevante para reduzir incertezas e gerar aprendizado acionável. Segundo Day (2011), em mercados fragmentados e voláteis, padrões comportamentais tornam-se difíceis de prever, exigindo que as empresas realizem pequenos experimentos contínuos para interpretar melhor o comportamento dos clientes e validar hipóteses estratégicas. A experimentação adaptativa requer:

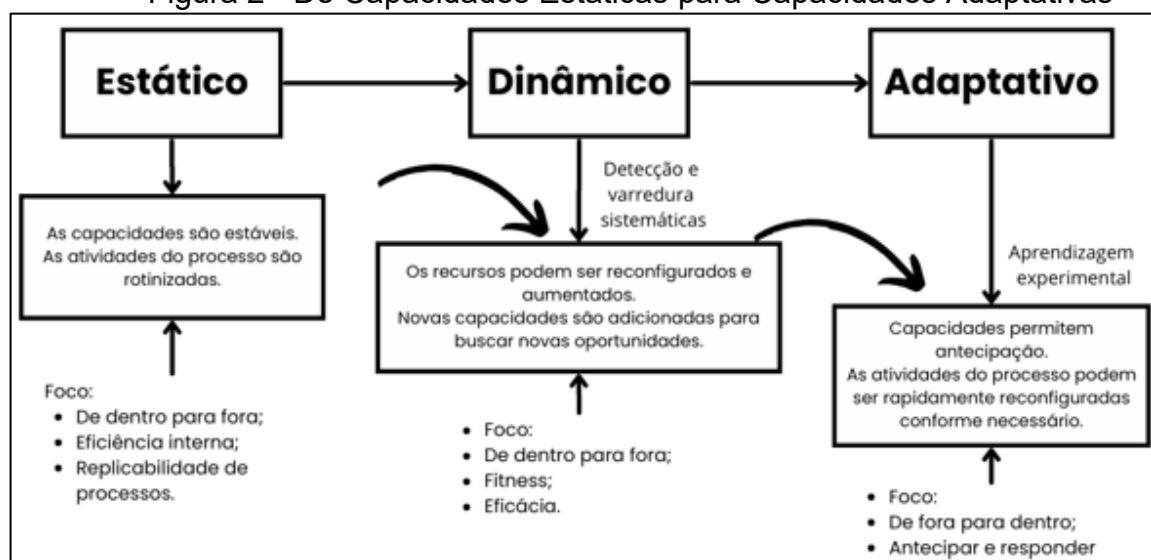
- a) cultura organizacional que tolere riscos e aprendizado com erros;
- b) capacidade analítica para interpretar evidências;
- c) mecanismos de compartilhamento rápido de descobertas;
- d) mentalidade exploratória que incentive a busca por possibilidades não convencionais.

Ferramentas como prototipagem rápida, testes A/B, simulações digitais e análise de interação em ambientes on-line podem aprimorar a condução dos experimentos e contribuir para a capacidade de adaptação.

2.6.3.3 Marketing aberto

O *marketing* aberto refere-se à capacidade da organização de estabelecer redes amplas e dinâmicas de colaboração com parceiros, fornecedores, clientes e atores institucionais. Day (2011) ressalta que o avanço de tecnologias de compartilhamento de conhecimento e a emergência de redes sociais corporativas ampliam as possibilidades de inovação aberta e de aprendizado interorganizacional.

Figura 2 - De Capacidades Estáticas para Capacidades Adaptativas



Fonte: Adaptado de Day (2011)

Empresas que operam com *marketing* aberto podem acessar recursos e competências que transcendem suas fronteiras, contribuindo para sua capacidade adaptativa por meio de alianças estratégicas, cocriação com clientes e integração com comunidades externas de conhecimento. Contudo, a gestão dessas redes requer habilidades específicas de coordenação, governança e alinhamento de expectativas, sob risco de falhas de cooperação e perda de controle estratégico.

2.6.3.4 Capacidade de adaptação ao mercado como elemento das capacidades superiores

No arcabouço proposto por Morgan, Slotegraaf e Feng (2022), a capacidade de adaptação ocupa posição relevante entre as capacidades superiores de *marketing*, pois articula aprendizagem, reconfiguração e ação estratégica. Essa capacidade não

é estática: ela emerge da interação contínua entre mecanismos de aprendizagem, processos de experimentação e integração interorganizacional, favorecendo que a empresa responda de forma ágil e consistente aos desafios competitivos.

2.6.3.5 Capacidade de adaptação ao mercado e performance organizacional

A literatura indica que as capacidades adaptativas se relacionam com a performance organizacional ao favorecerem respostas mais consistentes às mudanças do ambiente competitivo. Reimann, Carvalho e Duarte (2022) apresentam evidências empíricas de que empresas com forte orientação para o mercado e capacidades adaptativas desenvolvidas tendem a apresentar maior preparo para lidar com choques ambientais, responder à turbulência competitiva e aproveitar oportunidades emergentes. Ao integrar aprendizagem, experimentação e redes colaborativas, essas organizações podem ajustar seus modelos de negócio, aprimorar seus produtos e serviços e contribuir para a construção de vantagens competitivas.

Com base nesse conjunto teórico, a capacidade de adaptação de mercado é considerada, **neste estudo, uma dimensão analítica relevante para compreender como as organizações participantes interpretam mudanças ambientais, ajustam suas práticas e percebem contribuições para a performance organizacional.**

2.7 CAPACIDADES SUPERIORES DE *MARKETING* E INOVAÇÃO

As capacidades superiores de *marketing* representam o nível mais elevado da hierarquia das capacidades de *marketing*, conforme proposto por Morgan, Feng e Whitley (2018) e ampliado por Morgan, Slotegraaf e Feng (2022). Diferentemente das capacidades especializadas e arquitetônicas, as capacidades superiores envolvem mecanismos de aprendizagem, adaptação, reconfiguração e antecipação estratégica, favorecendo que a organização renove continuamente suas competências e responda às mudanças do ambiente competitivo. Por sua natureza integradora e transformadora, essas capacidades constituem um núcleo dinâmico que pode contribuir para a construção de vantagens competitivas em mercados caracterizados por alta turbulência e incerteza.

Essas capacidades reúnem três dimensões fundamentais: a capacidade de aprendizagem de mercado, a orientação estratégica de *marketing* e a capacidade de

adaptação. Atuando de forma interdependente, essas dimensões favorecem a evolução das rotinas organizacionais e contribuem para que a empresa combine conhecimentos, recursos e processos orientados à criação de valor.

A literatura que aborda orientação para o mercado indica que sua adoção pode contribuir para o desenvolvimento das capacidades superiores. Jaworski e Kohli (1993) descrevem a orientação para o mercado como um comportamento organizacional voltado à coleta, disseminação e utilização de informações relevantes sobre o ambiente externo. Esse comportamento pode estimular atitudes favoráveis à inovação, pois direciona esforços organizacionais para antecipar necessidades, compreender tendências e monitorar movimentos competitivos.

Estudos empíricos apresentam evidências dessa relação. Soares, Perin e Sampaio (2016) indicam que a orientação para o mercado se relaciona positivamente com a inovatividade organizacional, contribuindo para a introdução de novos produtos, processos e abordagens. De forma complementar, Perin, Sampaio e Faleiro (2004) evidenciam que a combinação entre aprendizagem organizacional e orientação para o mercado pode fortalecer a capacidade de inovação, uma vez que o conhecimento adquirido passa a orientar novas soluções e oportunidades competitivas.

Nesse sentido, as capacidades superiores são entendidas como dimensões que favorecem o desenvolvimento da capacidade de inovação. A aprendizagem de mercado fornece conhecimento relevante sobre tendências e necessidades emergentes; a orientação estratégica de *marketing* orienta investimentos e prioriza oportunidades; e a capacidade de adaptação favorece agilidade para testar, ajustar e renovar processos e rotinas. Hult, Hurley e Knight (2004) destacam que a capacidade de inovação pode ser compreendida tanto como resposta às demandas do ambiente quanto como elemento associado à performance organizacional. Para esses autores, organizações inovadoras tendem a apresentar melhores condições para construir vantagens competitivas em ambientes dinâmicos.

Dobni (2010) reforça essa perspectiva ao afirmar que empresas que cultivam uma cultura de inovação tendem a apresentar melhores condições de lucratividade, crescimento e alinhamento estratégico. Estudos recentes, como os de Hanaysha et al. (2022), indicam que organizações com forte capacidade de inovação também podem se beneficiar de maior eficiência na utilização de recursos e de estratégias orientadas à sustentabilidade.

Assim, observa-se convergência na literatura ao considerar que as

capacidades superiores de *marketing* se articulam à capacidade de inovação. A integração entre aprendizagem, estratégia e adaptação cria condições para que a empresa introduza novos produtos, processos e modelos competitivos capazes de favorecer seu posicionamento de mercado ao longo do tempo. Diante desse arcabouço teórico, este estudo considera as capacidades superiores de *marketing* uma dimensão analítica integradora relevante para compreender sua articulação com a capacidade de inovação em *marketing* nas organizações investigadas.

2.8 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING E PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

A capacidade de inovação é amplamente reconhecida na literatura como uma dimensão relevante para compreender a performance organizacional em ambientes competitivos e dinâmicos. Essa capacidade representa a aptidão da empresa em transformar conhecimento — interno e externo — em novos produtos, processos, serviços, métodos de gestão e formas de competir (Hult; Hurley; Knight, 2004). Nesse sentido, a inovação constitui tanto um meio de adaptação quanto um mecanismo de renovação organizacional, favorecendo que a organização redefina padrões competitivos e explore novas oportunidades de criação de valor.

Nesta dissertação, a capacidade de inovação em *marketing* é compreendida como a habilidade organizacional de utilizar conhecimentos de mercado para desenvolver e implementar mudanças em produtos, serviços, processos de relacionamento, posicionamento, comunicação, canais, formas de entrega de valor e demais práticas orientadas ao mercado. Essa capacidade não se limita à inovação promocional, mas abrange a transformação do conhecimento sobre clientes e ambiente competitivo em soluções e práticas capazes de gerar valor.

Segundo Hult, Hurley e Knight (2004), a inovação é uma função gerencial relevante que operacionaliza esforços de aprendizagem e orientação para o mercado. Para esses autores, a capacidade de inovação não apenas responde às mudanças internas e externas, mas também pode criar condições para que a empresa antecipe movimentos concorrenciais e desenvolva vantagens competitivas. Assim, a inovação pode ser compreendida como um elemento articulador entre capacidades organizacionais superiores — como aprendizagem, adaptação e estratégia — e a performance organizacional.

Dobni (2010) reforça essa perspectiva, destacando que organizações com alta capacidade de inovação tendem a apresentar melhores condições de lucratividade, crescimento e coerência estratégica. Para o autor, a capacidade de inovação é fortalecida quando a empresa desenvolve uma cultura que estimula comportamentos criativos, incentiva a experimentação e valoriza a geração e aplicação contínua de novas ideias. Esse ambiente propício à inovação favorece a utilização de recursos e o desenvolvimento de soluções diferenciadas que contribuem para a competitividade.

Estudos recentes indicam que a capacidade de inovação também se relaciona à eficiência operacional e à sustentabilidade. Hanaysha et al. (2022) evidenciam que organizações inovadoras tendem a investir em produtos e processos mais eficientes, com menor consumo de recursos e melhor desempenho ambiental. Além disso, os autores indicam que tanto a inovação de produtos quanto a inovação de processos podem contribuir para o desempenho comercial, operacional e financeiro das empresas. Inovações em produtos ampliam a atratividade de mercado, enquanto inovações em processos podem favorecer a produtividade e a redução de custos.

No contexto das capacidades dinâmicas, a capacidade de inovação pode ser compreendida como uma dimensão articulada às capacidades superiores de *marketing*. A aprendizagem de mercado fornece conhecimento relevante sobre tendências, clientes e concorrentes; a orientação estratégica de *marketing* orienta a seleção de oportunidades e o direcionamento de recursos; e a capacidade de adaptação favorece ajustes ágeis, experimentação contínua e reconfiguração de rotinas. Esse conjunto integrado de capacidades cria condições para que a inovação emergja de forma consistente e alinhada às demandas do mercado.

A literatura também destaca o papel articulador da inovação na relação entre aprendizagem organizacional e performance. Hult, Hurley e Knight (2004) afirmam que os benefícios da aprendizagem tendem a ser mais evidentes quando a empresa é capaz de converter conhecimento em soluções novas, relevantes e implementáveis. Essa perspectiva é reforçada por Baker e Sinkula (1999), ao indicarem que a orientação para aprendizagem pode contribuir para a performance ao favorecer ciclos de aprendizagem de ordem superior e estimular a inovação em produtos, processos e sistemas.

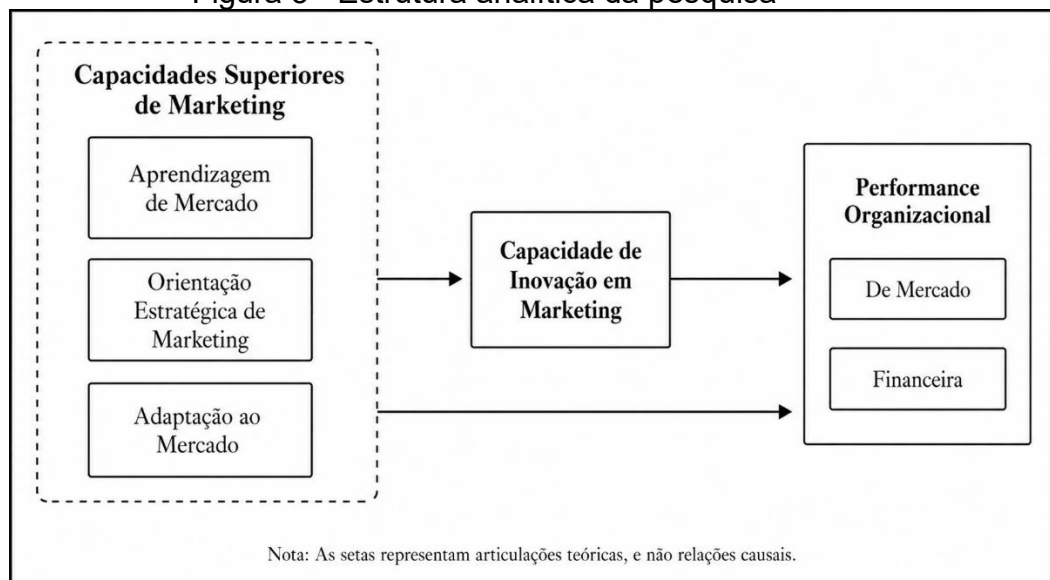
Empiricamente, a capacidade de inovação tem sido associada à performance organizacional em diferentes contextos competitivos (Hult; Hurley; Knight, 2004). Empresas inovadoras tendem a responder de forma mais consistente a choques

externos, ajustar-se às mudanças de mercado e desenvolver maior resiliência competitiva. Além disso, podem apresentar maior capacidade de criar propostas de valor, fortalecer sua posição de mercado e sustentar ciclos de vantagem competitiva ao longo do tempo.

Dessa forma, neste estudo, a capacidade de inovação em *marketing* é considerada uma dimensão analítica relevante para compreender como as organizações participantes convertem conhecimentos de mercado, aprendizagem, adaptação e orientação estratégica em práticas inovadoras e contribuições percebidas para a performance organizacional.

A Figura 3 apresenta a estrutura analítica da pesquisa, integrando as categorias empíricas de aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional. As capacidades superiores de *marketing* são representadas como uma dimensão integradora formada pela articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado.

Figura 3 - Estrutura analítica da pesquisa



Fonte: autor (2026).

Nota: As setas representam articulações teóricas que orientam a interpretação qualitativa dos achados, não constituindo relações causais ou hipóteses submetidas a teste estatístico.

As capacidades superiores de *marketing* constituem uma dimensão analítica integradora relacionada aos processos de aprendizagem, direcionamento estratégico, adaptação e reconfiguração organizacional. Sua articulação com a capacidade de inovação em *marketing* permite compreender como conhecimentos e informações de

mercado podem ser incorporados a novas soluções, práticas e formas de geração de valor. A performance organizacional é analisada a partir das contribuições percebidas nas dimensões de mercado e financeira.

Na estrutura analítica, cada dimensão orienta a interpretação dos achados empíricos:

- a) a aprendizagem de mercado permite compreender como informações sobre clientes, concorrentes e ambiente competitivo são captadas, interpretadas e utilizadas nas decisões organizacionais;
- b) a orientação estratégica de *marketing* permite analisar como informações de mercado orientam prioridades, recursos, decisões e ações organizacionais;
- c) a adaptação ao mercado possibilita compreender como as organizações interpretam mudanças ambientais e ajustam suas práticas, recursos e estratégias;
- d) as capacidades superiores de *marketing* são analisadas a partir da articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado;
- e) a capacidade de inovação em *marketing* permite interpretar como conhecimentos de mercado são transformados em novas soluções, práticas e formas de geração de valor, bem como suas contribuições percebidas para a performance organizacional.

Essas articulações refletem o entendimento de que as capacidades analisadas operam de maneira integrada e contextual, sem pressupor relações automáticas ou determinísticas entre elas.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste estudo foi estruturada para compreender, de forma aprofundada, como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional. A pesquisa adota uma abordagem qualitativa, de caráter exploratório e interpretativo, utilizando entrevistas semiestruturadas como principal instrumento de coleta de dados. O objetivo metodológico não consiste em testar relações causais ou generalizações estatísticas, mas em interpretar evidências empíricas capazes de responder ao problema central do estudo.

3.1 MÉTODO

O método adotado nesta pesquisa caracteriza-se como um estudo exploratório qualitativo, adequado à investigação de fenômenos complexos, contextuais e socialmente construídos. Essa abordagem permite compreender como capacidades superiores de *marketing*, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional são percebidas, desenvolvidas e articuladas nas práticas das organizações participantes.

A escolha pela abordagem qualitativa justifica-se pela natureza do fenômeno investigado, que envolve processos organizacionais, interpretações gerenciais, rotinas internas, práticas de aprendizagem, adaptação estratégica e inovação. Tais elementos exigem uma análise aprofundada das percepções dos gestores entrevistados, bem como da forma como essas capacidades se manifestam no contexto organizacional.

A pesquisa foi desenvolvida junto a três organizações da vertical Autopeças da RANDONCORP: JOST Sistemas Automotivos, Suspensys e Castertech Fundidos e Usinados. Essas organizações foram consideradas contextos empíricos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado, por estarem inseridas em um ambiente industrial caracterizado por elevada complexidade tecnológica, exigências de qualidade, pressão competitiva e necessidade contínua de adaptação.

As organizações participantes não são tratadas como casos comparativos no sentido clássico de estudo de caso, mas como unidades empíricas de observação que possibilitam ampliar a compreensão das categorias de análise definidas no referencial

teórico. Dessa forma, o foco da investigação não está na replicação entre casos ou na generalização estatística dos resultados, mas na interpretação das evidências qualitativas obtidas por meio das entrevistas e de materiais complementares.

Complementando a estratégia metodológica, a presente pesquisa adota a análise de conteúdo como procedimento para o tratamento das entrevistas, conforme Bardin (2011). A autora organiza a análise de conteúdo em três fases cronológicas:

1. pré-análise, caracterizada pela preparação e organização do corpus;
2. exploração do material, envolvendo codificação, categorização e decomposição sistemática dos textos;
3. tratamento dos resultados, inferência e interpretação, momento em que os dados são transformados em informações relevantes para a compreensão do fenômeno investigado.

A utilização da análise de conteúdo permite organizar, categorizar e interpretar as falas dos entrevistados à luz das categorias analíticas definidas no estudo: aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional. Essa estrutura metodológica possibilita interpretar significados, identificar padrões de manifestação das capacidades investigadas e compreender suas contribuições percebidas para a performance organizacional.

3.2 NATUREZA

A presente pesquisa caracteriza-se como qualitativa e exploratória, considerando a natureza do fenômeno investigado e o objetivo de compreender, em profundidade, como as capacidades superiores de *marketing*, a capacidade de inovação em *marketing* e a aprendizagem de mercado se manifestam nas organizações participantes. A abordagem qualitativa é adequada quando se busca interpretar significados, processos, percepções e dinâmicas internas, elementos centrais para compreender a forma como as organizações desenvolvem, reconfiguram e aplicam suas capacidades em ambientes competitivos.

A natureza qualitativa do estudo justifica-se pelo interesse em compreender práticas organizacionais e interpretações gerenciais relacionadas às categorias de análise definidas no referencial teórico. Essas categorias envolvem aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de

inovação em *marketing* e performance organizacional. Dessa forma, a pesquisa não busca mensurar relações causais entre variáveis, mas interpretar evidências empíricas obtidas a partir dos discursos dos gestores entrevistados.

A natureza exploratória do estudo decorre da necessidade de aprofundar dimensões ainda em desenvolvimento na literatura sobre capacidades dinâmicas de *marketing*, aprendizagem, inovação e performance organizacional. Pesquisas exploratórias são adequadas quando se busca ampliar a compreensão sobre determinado fenômeno, identificar padrões de manifestação e gerar subsídios para interpretações teóricas e gerenciais. Nesta pesquisa, a exploração se dá por meio de entrevistas semiestruturadas, que permitem captar nuances, interpretações subjetivas e percepções dos gestores sobre os fenômenos analisados.

As organizações participantes — JOST Sistemas Automotivos, Suspensys e Castertech Fundidos e Usinados — são consideradas contextos empíricos relevantes para a compreensão do fenômeno investigado. O foco não está na comparação formal entre empresas, mas na interpretação das evidências qualitativas obtidas junto aos gestores, buscando compreender como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam às práticas organizacionais e à performance.

Além disso, a interpretação qualitativa dos dados coletados apoia-se na análise de conteúdo proposta por Bardin (2011). A autora destaca que a análise qualitativa preocupa-se menos com a frequência de ocorrência e mais com o significado das mensagens, buscando identificar a presença ou ausência de características do conteúdo. Bardin (2011) reforça que o rigor da análise depende da clareza das categorias, da sistematização dos procedimentos e da transparência interpretativa — aspectos atendidos por meio do processo estruturado de codificação e categorização adotado neste estudo.

Assim, a natureza qualitativa e exploratória possibilita uma compreensão aprofundada e interpretativa dos fenômenos investigados, contribuindo para o avanço teórico e para o entendimento prático das capacidades superiores de *marketing*, da capacidade de inovação em *marketing* e da aprendizagem de mercado nas organizações participantes.

3.3 CONTEXTO EMPÍRICO E ORGANIZAÇÕES PARTICIPANTES

A seleção das organizações participantes foi realizada de forma intencional, considerando sua relevância para a compreensão do fenômeno investigado. As empresas JOST Sistemas Automotivos, Suspensys e Castertech Fundidos e Usinados foram escolhidas por integrarem a vertical Autopeças da RANDONCORP e por atuarem em um contexto industrial caracterizado por elevada complexidade tecnológica, exigências rigorosas de qualidade, pressão competitiva e necessidade contínua de inovação e adaptação ao mercado.

A escolha dessas organizações não teve como objetivo estabelecer uma comparação formal entre casos ou testar proposições teóricas, mas ampliar a compreensão das categorias de análise definidas no referencial teórico. Dessa forma, as organizações participantes são compreendidas como contextos empíricos relevantes para observar como aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional se manifestam nas práticas organizacionais.

A seleção teve caráter intencional e considerou três critérios:

- a) relevância teórica: as organizações operam em ambientes industriais competitivos, nos quais aprendizagem de mercado, adaptação, inovação e desenvolvimento de capacidades superiores de *marketing* assumem importância para a compreensão das práticas organizacionais;
- b) diversidade organizacional: embora pertençam à mesma vertical corporativa, as empresas apresentam diferenças tecnológicas, estruturais, mercadológicas e estratégicas, ampliando as possibilidades de manifestação das categorias analisadas;
- c) acesso qualificado aos informantes: a disponibilidade de gestores e especialistas diretamente envolvidos nos processos investigados possibilitou a obtenção de relatos contextualizados sobre práticas, rotinas e decisões organizacionais.

Com base nesses critérios, o estudo concentrou-se em três organizações pertencentes à vertical Autopeças da RANDONCORP: Suspensys, JOST Sistemas Automotivos e Castertech Fundidos e Usinados. Suas diferenças tecnológicas, estruturais e estratégicas possibilitam ampliar a compreensão sobre como as categorias de análise se manifestam em diferentes contextos organizacionais de um

mesmo grupo corporativo, sem que isso implique uma comparação formal de desempenho entre as empresas.

A RANDONCORP, fundada em 1949, constitui um dos maiores conglomerados industriais do Brasil, com presença em mais de 120 países e atuação em segmentos como transporte, autopeças, serviços financeiros, tecnologias avançadas e soluções digitais. O grupo reúne mais de 31 unidades industriais e é reconhecido por sua trajetória de inovação, excelência operacional e compromisso com sustentabilidade e governança corporativa (RANDONCORP, 2024).

No ano de 2024, a RANDONCORP registrou faturamento de R\$ 11,73 bilhões e lucro líquido de R\$ 501 milhões, mantendo ações listadas na B3 sob os códigos RAPT3 e RAPT4 (RANDONCORP, 2025). A organização também publica relatórios corporativos elaborados de acordo com padrões internacionais de divulgação, reforçando a transparência de seus processos de gestão.

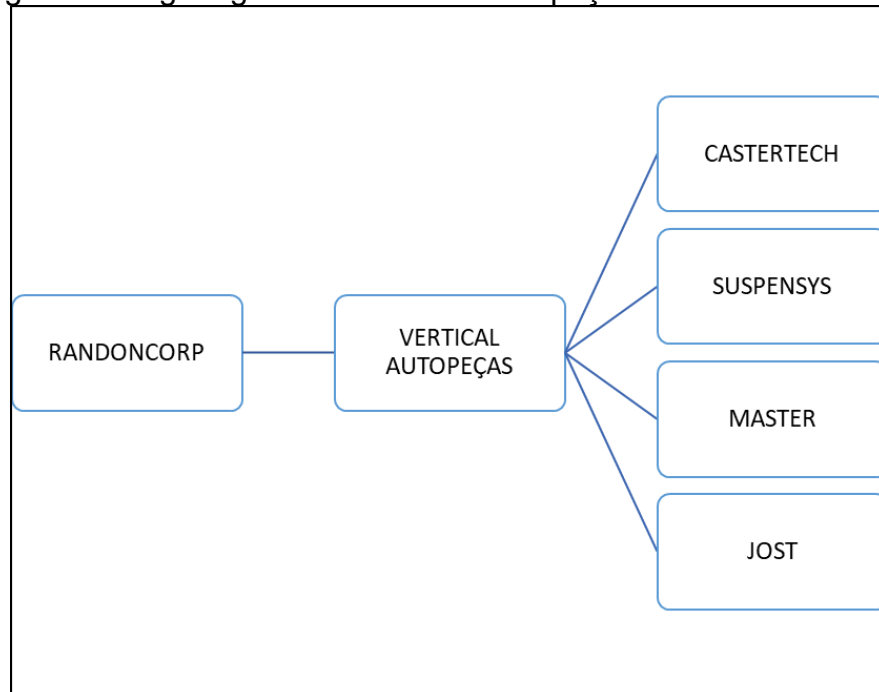
A vertical Autopeças, contexto deste estudo, caracteriza-se por operações intensivas em engenharia, desenvolvimento tecnológico e padrões rigorosos de qualidade, constituindo um ambiente relevante para compreender como capacidades organizacionais se formam, evoluem e se articulam à performance. Embora inseridas em um mesmo ecossistema corporativo, as organizações participantes apresentam particularidades quanto aos mercados atendidos, às tecnologias utilizadas e às suas lógicas competitivas. A seguir, são apresentadas suas principais características.

- a) Suspensys: a Suspensys é especializada no desenvolvimento e na fabricação de sistemas de suspensão e eixos para veículos comerciais pesados. Fundada em 1997, integra a RANDONCORP e destaca-se por sua base de engenharia e pelo rigor tecnológico empregado nos processos de desenvolvimento e validação. Seu portfólio inclui suspensões mecânicas, pneumáticas e híbridas, além de eixos rígidos e direcionais. A atuação em mercados exigentes e com clientes globais configura um contexto relacionado à aprendizagem de mercado, à integração do conhecimento, à adaptação e à inovação (SUSPENYS, 2025).
- b) JOST Sistemas Automotivos: a JOST Brasil é uma joint venture entre a RANDONCORP e a empresa alemã JOST Werke. Desde 1995, oferece soluções como quinta-rodas, pinos-rei, sistemas de acoplamento e tecnologias voltadas aos segmentos rodoviário e ferroviário. Sua orientação tecnológica e atuação em mercados competitivos e sujeitos a

exigências regulatórias configuram um contexto relevante para analisar aprendizagem de mercado, orientação estratégica, adaptação e inovação (JOST BRASIL, 2024).

- c) Castertech Fundidos e Usinados: a Castertech é especializada na produção de componentes fundidos e usinados para aplicações severas, integrando processos de fundição, automação industrial e engenharia aplicada. Seu portfólio inclui componentes para sistemas de freio e suspensão, cubos de roda, discos, tambores, suportes estruturais e carcaças. O desenvolvimento de soluções customizadas e a intensidade do conhecimento de engenharia empregado em seus processos tornam a organização um contexto relevante para a investigação das capacidades analisadas neste estudo (CASTERTECH, 2024).

Figura 4 - Organograma da vertical Autopeças da RANDONCORP



Fonte: Adaptado pelo Autor com base em RANDONCORP (2024).

Embora a Master também integre a vertical Autopeças da RANDONCORP, sua participação não foi viabilizada durante o período de coleta em razão da indisponibilidade de um informante-chave para a realização da entrevista. A organização foi considerada no delineamento inicial, mas não integrou o conjunto final de participantes da pesquisa, cujo corpus empírico foi constituído pelas evidências

obtidas junto à Suspensys, à JOST Sistemas Automotivos e à Castertech Fundidos e Usinados.

As três organizações apresentam diversidade tecnológica, estrutural e estratégica suficiente para ampliar a compreensão das categorias de análise em diferentes contextos de uma mesma vertical corporativa. Suas particularidades permitem interpretar como aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional se manifestam nas práticas relatadas pelos gestores entrevistados.

Por integrarem um mesmo ecossistema corporativo, as organizações também possibilitam identificar convergências e especificidades relacionadas ao fenômeno investigado, sem estabelecer uma comparação formal de desempenho. Dessa maneira, sua seleção atende ao propósito exploratório e interpretativo da pesquisa e contribui para a compreensão das capacidades organizacionais no contexto industrial brasileiro.

3.4 COLETA DE DADOS

A coleta de dados desta pesquisa foi conduzida de acordo com a abordagem qualitativa e exploratória adotada no estudo. Considerando o caráter interpretativo da investigação, buscou-se reunir evidências empíricas que permitissem compreender como as capacidades superiores de *marketing*, a capacidade de inovação em *marketing* e a performance organizacional se manifestam e se articulam nas organizações participantes. Posteriormente, o material coletado foi submetido aos procedimentos de análise de conteúdo propostos por Bardin (2011).

A principal fonte de evidências consistiu em entrevistas semiestruturadas realizadas com gestores diretamente envolvidos em atividades relacionadas às categorias de análise da pesquisa, como *marketing*, inovação, desenvolvimento de produtos, gestão organizacional e relacionamento com o mercado. A seleção dos participantes ocorreu de forma intencional, priorizando indivíduos capazes de fornecer informações contextualizadas e aderentes ao fenômeno investigado.

As entrevistas foram conduzidas com base em um roteiro previamente elaborado a partir da revisão teórica sobre capacidades dinâmicas, capacidades superiores de *marketing*, aprendizagem de mercado, orientação estratégica de

marketing, adaptação ao mercado, inovação e performance organizacional (Teece, 2017; Morgan, 2012; Day, 1994; Vorhies; Morgan, 2005). O roteiro preservou flexibilidade para permitir o aprofundamento de temas emergentes e a manifestação de percepções e experiências específicas dos entrevistados.

As entrevistas foram realizadas por videoconferência, conforme a disponibilidade dos gestores, com duração entre cinquenta e oitenta minutos. Todas foram gravadas mediante consentimento livre e esclarecido e posteriormente transcritas integralmente, constituindo o núcleo central do corpus empírico. Esse procedimento favoreceu a precisão no tratamento das falas, a organização sistemática do material e a rastreabilidade do processo analítico.

Como fontes complementares, foram consultados relatórios públicos institucionais disponíveis no portal de Relações com Investidores da RANDONCORP (RANDONCORP, 2024), materiais informacionais publicados nos sites corporativos das organizações participantes, descrições de produtos e tecnologias e comunicados institucionais disponíveis ao mercado. Esses materiais foram utilizados para contextualizar as organizações e apoiar a interpretação das informações fornecidas pelos entrevistados, sem finalidade de validação estatística dos achados.

Também foram realizadas observações contextuais durante visitas às organizações participantes. Essas observações não constituíram uma técnica formal e sistemática de coleta de dados, mas foram registradas em notas de campo e utilizadas como apoio à compreensão do ambiente organizacional e das práticas mencionadas pelos entrevistados.

O material empírico foi organizado em um banco de dados da pesquisa, composto pelas transcrições integrais das entrevistas, pelas notas de campo e pelos documentos públicos consultados. Essa organização teve como finalidade preservar a rastreabilidade das evidências e apoiar os procedimentos posteriores de codificação, categorização e interpretação.

Desse modo, as entrevistas semiestruturadas, complementadas pela consulta a documentos públicos e pelas observações contextuais, possibilitaram constituir um corpus qualitativo alinhado ao propósito exploratório e interpretativo da pesquisa. Esse conjunto de evidências foi posteriormente submetido aos procedimentos da análise de conteúdo segundo Bardin (2011), apresentados na seção seguinte.

Quadro 3 - Caracterização dos entrevistados

Empresa	Idade	Tempo na empresa	Cargo	Data da pesquisa	Forma da pesquisa	Tempo da entrevista
JOST	47 anos	9 anos	Diretor	22 de agosto de 2025	Vídeo Chamada gravada	60 minutos
Castertech	38 anos	17 anos	Coordenador de Engenharia de Processos	15 de agosto de 2025	Vídeo Chamada gravada	80 minutos
Suspensys	41 anos	12 anos	Gerente Comercial	20 de setembro de 2025	Vídeo Chamada gravada	50 minutos

Fonte: Autor (2025)

Os três entrevistados ocupavam posições de liderança em áreas estratégicas — direção, engenharia de processos e gestão comercial — e possuíam tempo significativo de atuação nas organizações participantes. Essa característica favoreceu a obtenção de relatos relacionados aos processos decisórios, às rotinas organizacionais e às categorias de análise investigadas.

3.5 ANÁLISE DOS DADOS

A análise dos dados desenvolvida nesta pesquisa fundamentou-se na técnica de análise de conteúdo, conforme sistematizada por Bardin (2011). A abordagem adotada buscou ir além da simples descrição das falas, privilegiando a interpretação das evidências empíricas e sua articulação com a estrutura analítica apresentada no Capítulo 2. Dessa forma, a análise teve como objetivo compreender como as capacidades superiores de *marketing*, a capacidade de inovação em *marketing* e a performance organizacional se manifestam nas percepções dos gestores entrevistados e nas práticas organizacionais relatadas.

Em consonância com Bardin (2011), o processo analítico desenvolveu-se em três etapas integradas: a) pré-análise; b) exploração do material; e c) tratamento, inferência e interpretação. Essas etapas foram aplicadas às transcrições das entrevistas realizadas com gestores das empresas investigadas — JOST Sistemas Automotivos, Suspensys e Castertech Fundidos e Usinados —, bem como às notas de campo e aos materiais complementares obtidos durante o processo de coleta. A lógica adotada não buscou comparar formalmente as organizações, mas interpretar convergências, especificidades e padrões de manifestação das categorias de análise no contexto empírico investigado.

A pré-análise consistiu em leituras sucessivas do material, com o objetivo de reconhecer a estrutura geral do conteúdo, identificar recorrências temáticas e delinear unidades de registro e de contexto pertinentes ao estudo. Essa etapa permitiu a construção de uma visão panorâmica do corpus e a definição dos critérios de pertinência, relevância e coerência semântica que orientaram a delimitação final do material analisado. Ainda nessa fase, foram estabelecidas as unidades de registro, compreendidas como segmentos textuais contendo sentido completo relacionado às categorias analíticas, bem como as unidades de contexto, nas quais tais segmentos se inserem.

A etapa de exploração do material envolveu a codificação sistemática das falas. O processo combinou categorias dedutivas, derivadas da revisão teórica e da estrutura analítica da pesquisa — aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional — com subcategorias refinadas a partir da leitura minuciosa das transcrições. A codificação, realizada manualmente pelo pesquisador, atribuiu rótulos a cada unidade de registro, respeitando sua vinculação às categorias principais e preservando o contexto das falas dos entrevistados.

As capacidades superiores de *marketing* foram tratadas como uma dimensão integradora, composta pela articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado. Por esse motivo, não foram operacionalizadas como uma categoria empírica isolada, mas analisadas a partir da forma como essas três dimensões se manifestam e se articulam nas práticas relatadas pelos gestores.

Trechos que apresentavam conteúdos transversais foram codificados em mais de uma categoria, conforme a lógica interpretativa da análise de conteúdo. Por exemplo, relatos sobre desenvolvimento de produtos a partir de demandas de clientes foram analisados tanto na categoria aprendizagem de mercado, quando indicavam captação de conhecimento externo, quanto na categoria capacidade de inovação em *marketing*, quando evidenciavam a conversão desse conhecimento em soluções aplicáveis. Esse procedimento permitiu preservar a complexidade dos fenômenos investigados e evitar interpretações isoladas ou descontextualizadas.

A categorização permitiu consolidar os códigos em conjuntos analíticos coerentes, compondo uma matriz capaz de orientar a interpretação posterior. Essa matriz está sintetizada no Quadro 4, que apresenta as categorias e subcategorias que

sustentaram a análise dos dados.

Quadro 4 - Categorias e subcategorias da análise de conteúdo

Categoria	Subcategorias
Aprendizagem de mercado	Fontes de aprendizagem; mecanismos de aprendizagem; contribuições percebidas da aprendizagem.
Orientação estratégica de <i>marketing</i>	Planejamento estratégico de <i>marketing</i> ; implementação de estratégias; avaliação e ajuste de estratégias.
Adaptação ao mercado	Flexibilidade organizacional; respostas às mudanças de mercado; estratégias de adaptação.
Capacidade de inovação em <i>marketing</i>	Processos de inovação; contribuições percebidas da inovação em <i>marketing</i> ; resultados de inovação.
Performance organizacional	Performance de mercado; performance financeira; indicadores de performance.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Nota metodológica: As categorias Aprendizagem de mercado, Orientação estratégica de *marketing* e Adaptação ao mercado compõem as dimensões analíticas das Capacidades Superiores de *Marketing*. A Capacidade de inovação em *marketing* e a Performance organizacional são tratadas como categorias de análise articuladas à estrutura analítica da pesquisa. Exemplos de unidades de registro associadas a cada categoria e subcategoria são apresentados no Apêndice B, com o objetivo de demonstrar a lógica de categorização adotada.

Em cada uma das organizações investigadas, as falas dos gestores foram examinadas à luz dessas categorias, buscando-se identificar como a aprendizagem de mercado se manifesta, de que forma a organização se adapta às mudanças ambientais, como a orientação estratégica de *marketing* direciona prioridades e decisões, de que modo a inovação é concebida e operacionalizada e quais parâmetros de performance são considerados.

Concluída a etapa de exploração do material, passou-se ao tratamento dos resultados, inferência e interpretação, momento em que as categorias foram articuladas entre si e relacionadas ao referencial teórico. Nessa fase, a análise deixou de ser predominantemente descritiva para assumir caráter interpretativo. Os resultados foram organizados de forma a dialogar com as categorias analíticas da pesquisa e com o problema de pesquisa, considerando a articulação entre capacidades superiores de *marketing*, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional.

A análise considerou as evidências empíricas obtidas nas três empresas investigadas, buscando identificar convergências, especificidades e padrões de manifestação das categorias analisadas. Esse procedimento permitiu compreender como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam nas práticas organizacionais relatadas pelos gestores, bem

como de que forma são percebidas suas contribuições para a performance organizacional.

O uso de entrevistas, documentos públicos e observações contextuais contribuiu para ampliar a compreensão do fenômeno investigado. As interpretações derivadas das entrevistas foram relacionadas às informações oriundas de relatórios públicos e às observações realizadas no contexto organizacional, com o objetivo de enriquecer a análise e situar os achados em seu ambiente empírico. Esses materiais complementares não tiveram finalidade de validação estatística, mas atuaram como apoio interpretativo para a compreensão das falas e das práticas relatadas.

Por fim, todo o processo de análise foi conduzido preservando a rastreabilidade entre as questões de pesquisa, o corpus empírico, as categorias analíticas, as unidades de registro e as interpretações apresentadas. Essa postura metodológica contribui para a transparência do percurso analítico e para a consistência da análise qualitativa. Os achados decorrentes desse processo são apresentados e discutidos no capítulo seguinte.

3.6 RIGOR METODOLÓGICO E CONFIABILIDADE INTERPRETATIVA

O rigor metodológico deste estudo foi orientado pela transparência dos procedimentos de coleta, organização e análise dos dados, bem como pela coerência entre o corpus empírico, as categorias analíticas e as interpretações apresentadas. Considerando a natureza qualitativa e exploratória da pesquisa, não se buscou validar estatisticamente os resultados, mas assegurar que os achados fossem construídos de forma sistemática, fundamentada nas evidências empíricas e articulada ao referencial teórico.

A confiabilidade interpretativa foi favorecida pela transcrição integral das entrevistas, pela leitura recorrente do material, pela definição clara das categorias de análise e pela preservação da rastreabilidade entre as falas dos entrevistados, os documentos complementares e as interpretações construídas. Além disso, os relatórios públicos, documentos institucionais e observações contextuais foram utilizados como fontes complementares para situar os relatos dos gestores em seus respectivos contextos organizacionais.

Para reforçar a rastreabilidade do processo analítico, foi organizada uma cadeia de evidências, relacionando categorias analíticas, unidades de registro extraídas das

entrevistas, evidências complementares e inferências interpretativas. Esse procedimento permitiu explicitar o percurso adotado entre o material empírico e os achados apresentados no capítulo de resultados, evitando que as interpretações fossem construídas de forma isolada ou desconectada das falas dos participantes.

Quadro 5 - Cadeia de evidências da análise de conteúdo

Categoria analítica	Evidência empírica — entrevistas	Evidências associadas	Inferência interpretativa
Aprendizagem de mercado	“A gente vai na usina, a gente vai nas frotistas, a gente vai nos embarcadores.” (JOST)	Pesquisas de aplicação, acompanhamento de campo e interação com clientes.	A proximidade com clientes e usuários finais funciona como fonte relevante de conhecimento de mercado, contribuindo para identificar necessidades, problemas de aplicação e oportunidades de inovação.
Orientação estratégica de <i>marketing</i>	“ <i>Marketing</i> é mercado.” (JOST)	Tech Days, pesquisas com clientes, análise de tendências e planejamento estratégico.	O <i>marketing</i> atua como função estratégica de leitura do mercado, contribuindo para transformar sinais externos em prioridades organizacionais e direcionamentos de inovação.
Adaptação ao mercado	Redução inicial de preços para proteger os negócios atuais, seguida da análise de produto, negociação, manufatura e redução de custos (Suspensys).	Análises de margem, revisão de portfólio, ações de redução de custos e ajustes de produto.	A evidência indica uma resposta inicialmente reativa às pressões competitivas, orientada à preservação da participação de mercado e da rentabilidade.
Capacidade de inovação em <i>marketing</i>	“Boas ideias gerando nota fiscal.” (Castertech)	Inovacaster, Fórum de Inovação, automação, iHub e equipe dedicada à inovação.	A inovação é compreendida como processo de transformação de ideias e conhecimentos em soluções aplicáveis, com ênfase na execução e na geração de valor.
Performance organizacional	Avaliação dos concorrentes com base em preço, aplicação, desempenho e <i>benchmark</i> técnico (JOST).	<i>Business cases</i> , <i>benchmarking</i> , indicadores de mercado e informações públicas.	A performance é compreendida de forma multidimensional, considerando resultados financeiros e mercadológicos, além de referências técnicas e operacionais.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Nota metodológica: As evidências apresentadas entre aspas correspondem a unidades de registro reproduzidas literalmente das entrevistas. As evidências apresentadas sem aspas correspondem a sínteses de conteúdos identificados no corpus. As demais evidências foram utilizadas como apoio contextual e interpretativo, sem finalidade de validação estatística.

Além da cadeia de evidências, foram considerados indicadores transversais de

maturidade das capacidades superiores de *marketing*. Esses indicadores não constituem uma categoria empírica independente, mas foram utilizados como elementos de apoio para interpretar o grau de integração entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado.

Quadro 6 - Indicadores transversais de maturidade das capacidades superiores de *marketing*

Dimensão transversal	Indicadores observáveis	Evidências empíricas — entrevistas	Inferência interpretativa
Estruturas e rotinas de integração	Fóruns, reuniões técnicas, planejamento estratégico, cadência de compartilhamento e governança interna.	Realização de fóruns mensais de engenharia para apresentação e compartilhamento de projetos (Castertech).	Rotinas estruturadas de compartilhamento favorecem a continuidade da aprendizagem e ajudam a sustentar a integração entre aprendizagem, orientação estratégica e adaptação.
Coordenação interfuncional	Engajamento entre engenharia, qualidade, vendas, <i>marketing</i> , produção, garantia e inovação.	Integração entre qualidade, vendas, engenharia e atendimento à garantia no tratamento das demandas de mercado (JOST).	A coordenação entre áreas favorece a conversão de informações de mercado em decisões, projetos e iniciativas inovadoras.
Maturidade das rotinas	Repetição, padronização, memória organizacional, <i>roadmaps</i> e retenção do conhecimento.	Discussão do <i>roadmap</i> de produtos para os cinco anos seguintes (Suspensys).	A maturidade das rotinas contribui para transformar práticas pontuais em capacidades organizacionais mais consistentes.
Integração entre aprendizagem, orientação estratégica e adaptação	Uso do conhecimento de mercado para orientar prioridades, ajustar produtos e desenvolver soluções.	“ <i>Marketing</i> é mercado.” (JOST)	As capacidades superiores de <i>marketing</i> tornam-se mais robustas quando aprendizagem, orientação estratégica e adaptação operam de forma articulada e recorrente.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Nota: As evidências apresentadas sem aspas correspondem a sínteses de conteúdos identificados nas entrevistas. A evidência apresentada entre aspas corresponde a uma unidade de registro reproduzida literalmente.

Dessa forma, os procedimentos adotados contribuíram para a consistência da análise qualitativa, permitindo interpretar as evidências empíricas de maneira coerente com os objetivos da pesquisa e com a estrutura analítica apresentada no referencial teórico. A rastreabilidade entre categorias, unidades de registro, evidências complementares e inferências interpretativas também fortaleceu a confiabilidade do percurso analítico e ofereceu maior transparência às interpretações apresentadas no capítulo seguinte.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS E DISCUSSÃO

Este capítulo apresenta e discute os resultados das entrevistas realizadas com gestores da JOST Sistemas Automotivos, da Castertech Fundidos e Usinados e da Suspensys. A análise foi organizada com base nas categorias definidas na pesquisa: aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional.

As entrevistas constituem a principal fonte de evidências. Documentos públicos, materiais institucionais e observações contextuais foram utilizados de forma complementar, auxiliando na compreensão dos relatos e das práticas organizacionais mencionadas pelos participantes.

O tratamento dos dados seguiu os procedimentos da análise de conteúdo de Bardin (2011). Os trechos das entrevistas foram organizados conforme as categorias da pesquisa e interpretados em diálogo com o referencial teórico. Nesse processo, buscou-se compreender como as experiências relatadas se relacionam às capacidades de *marketing*, à inovação e à performance organizacional.

As capacidades superiores de *marketing* são entendidas como resultado da articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado. A capacidade de inovação em *marketing* é analisada a partir da transformação desses conhecimentos em soluções aplicáveis. A performance organizacional, por sua vez, é discutida nas dimensões de mercado e financeira, considerando as contribuições percebidas pelos gestores.

O capítulo inicia com uma visão geral dos resultados. Em seguida, são analisadas as dimensões das capacidades superiores de *marketing*, a capacidade de inovação em *marketing* e a performance organizacional. Ao final, os achados são discutidos de forma integrada, buscando responder ao problema de pesquisa.

4.1 VISÃO GERAL DOS RESULTADOS

A análise das entrevistas mostrou que a aprendizagem de mercado, a orientação estratégica de *marketing*, a adaptação ao mercado, a capacidade de inovação em *marketing* e a performance organizacional se manifestam de formas diferentes nas três empresas investigadas. Embora JOST, Castertech e Suspensys façam parte da mesma vertical corporativa e atuem no setor automotivo, cada

organização apresenta práticas próprias para interpretar o mercado, tomar decisões e responder às mudanças do ambiente.

Na JOST, destaca-se a proximidade com clientes, usuários finais, frotistas, embarcadores e montadoras. As informações obtidas nesses contatos são utilizadas para compreender as condições reais de aplicação dos produtos, identificar necessidades e orientar o desenvolvimento de soluções. Essa prática aproxima-se do conceito de *market-sensing* apresentado por Morgan (2012), pois envolve a captação e a interpretação de sinais provenientes de diferentes pontos da cadeia.

Na Castertech, a leitura do mercado ocorre principalmente por meio da interação técnica com as montadoras, da participação em projetos de desenvolvimento, da engenharia de aplicação e do acompanhamento dos produtos. Nesse contexto, as práticas relacionadas ao mercado não estão concentradas apenas na área de *marketing*, mas também aparecem nas atividades de engenharia, qualidade, projetos e relacionamento com clientes.

Na Suspensys, a aprendizagem e a adaptação estão mais relacionadas às pressões competitivas, às condições de margem, às demandas dos clientes e à necessidade de ajustar produtos, preços e processos. Parte das respostas ocorre diante de situações já identificadas no mercado. Ao mesmo tempo, iniciativas como a elaboração de *roadmaps* e o desenvolvimento de soluções ligadas à eletrificação demonstram uma preocupação com o planejamento futuro.

A inovação também assume características distintas. Na JOST, está mais próxima das necessidades observadas nas condições reais de uso. Na Castertech, aparece ligada ao desenvolvimento técnico, à automação e à melhoria dos processos. Na Suspensys, envolve tanto respostas às pressões do mercado quanto iniciativas de reposicionamento tecnológico.

Os gestores também demonstraram compreender a performance de forma mais ampla do que apenas pelos resultados financeiros. Foram mencionados aspectos como participação de mercado, relacionamento e confiança dos clientes, reputação técnica, diferenciação, eficiência, margem e rentabilidade. Por essa razão, a performance é analisada nas dimensões de mercado e financeira.

De forma geral, a JOST apresenta uma articulação mais evidente entre contato com o mercado, decisões estratégicas e desenvolvimento de soluções. Na Castertech, essa articulação ocorre principalmente por meio das práticas técnicas e da integração entre áreas. Na Suspensys, observa-se uma combinação entre respostas às pressões do ambiente e iniciativas voltadas à maior estruturação das decisões futuras.

Essas diferenças não representam uma classificação de desempenho entre as empresas. Elas mostram formas distintas de manifestação das capacidades analisadas, que serão aprofundadas nas próximas seções.

4.2 DIMENSÕES DAS CAPACIDADES SUPERIORES DE MARKETING

Conforme discutido no Capítulo 2.6, as capacidades superiores de *marketing* situam-se em um nível mais elevado da hierarquia das capacidades de *marketing*, uma vez que envolvem processos organizacionais de aprendizagem, direcionamento estratégico, adaptação e reconfiguração diante das mudanças do ambiente. Diferentemente das capacidades especializadas, relacionadas à execução de atividades específicas, e das capacidades arquitetônicas, associadas à integração e à coordenação de recursos, as capacidades superiores apresentam caráter dinâmico e integrador. Neste estudo, elas são compreendidas como resultado da articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado (Morgan; Feng; Whitley, 2018; Morgan; Slotegraaf; Feng, 2022).

Embora essas dimensões sejam analisadas separadamente, elas se relacionam nas práticas organizacionais. A aprendizagem de mercado fornece os conhecimentos necessários para a compreensão do ambiente; a orientação estratégica de *marketing* direciona esses conhecimentos para a definição de prioridades, a mobilização de recursos e a coordenação das ações; e a adaptação ao mercado possibilita ajustar decisões, produtos, processos e formas de atuação diante das transformações identificadas. Desse modo, as capacidades superiores de *marketing* não decorrem da presença isolada de uma dessas dimensões, mas de sua operação articulada e recorrente.

A aprendizagem de mercado envolve a aquisição, a disseminação, a interpretação e a utilização de informações sobre clientes, usuários finais, montadoras, concorrentes, fornecedores e demais atores do ambiente competitivo

(Sinkula, 1994). Baker e Sinkula (1999) acrescentam que a orientação para a aprendizagem favorece o questionamento de práticas estabelecidas e a incorporação de novos conhecimentos aos processos organizacionais. Nessa perspectiva, a aprendizagem não se limita à obtenção de informações, pois depende de sua circulação interna, de sua interpretação compartilhada e de sua transformação em conhecimentos aplicáveis às decisões da organização.

A orientação estratégica de *marketing*, por sua vez, corresponde à capacidade de utilizar os conhecimentos obtidos no mercado para estabelecer prioridades, direcionar recursos e coordenar ações de forma coerente com as condições competitivas. Sua manifestação está associada aos processos de planejamento, implementação e integração interfuncional, que aproximam a formulação estratégica da execução organizacional. Para Morgan (2012), o planejamento de *marketing* envolve a análise de clientes, concorrentes, tendências ambientais e propostas de valor, enquanto a implementação exige a mobilização coordenada de recursos e competências entre diferentes áreas da organização.

A adaptação ao mercado corresponde à capacidade da organização de responder, ajustar-se e, quando possível, antecipar-se às mudanças tecnológicas, regulatórias, competitivas e de demanda. Day (2011) associa essa capacidade à aprendizagem vigilante de mercado, à experimentação adaptativa e à ampliação das relações da organização com atores externos. Guo et al. (2018) destacam que as capacidades adaptativas envolvem o monitoramento contínuo das necessidades dos clientes, a interpretação de tendências emergentes, a experimentação e a integração de recursos internos e externos. Reimann, Carvalho e Duarte (2022) acrescentam que essas capacidades favorecem respostas mais consistentes em ambientes caracterizados por maior intensidade competitiva.

A articulação entre essas dimensões pode ser compreendida como um processo integrado. As informações obtidas por meio da aprendizagem de mercado são interpretadas e incorporadas ao direcionamento estratégico e, posteriormente, convertidas em ajustes de produtos, processos, prioridades e formas de atuação. Assim, a aprendizagem produz e atualiza conhecimentos; a orientação estratégica transforma esses conhecimentos em direcionamentos organizacionais; e a adaptação permite revisar e reconfigurar as ações diante das mudanças do ambiente.

As entrevistas mostram que essas dimensões se manifestam de maneiras distintas nas organizações investigadas. Na JOST, destaca-se a proximidade com

clientes finais, montadoras e situações reais de aplicação dos produtos. Na Castertech, a leitura do mercado está mais presente nas atividades de engenharia, no desenvolvimento conjunto e no relacionamento técnico com os clientes. Na Suspensys, a aprendizagem e a adaptação estão relacionadas tanto às pressões competitivas e econômicas quanto a iniciativas de maior planejamento, como os *roadmaps* de produtos e os projetos associados à eletrificação.

Essas diferenças não representam uma comparação de desempenho entre as empresas. Elas evidenciam formas distintas de articular informações de mercado, decisões estratégicas e respostas organizacionais, considerando as particularidades das atividades, dos mercados e das estruturas internas de cada organização.

A seção está dividida em quatro partes. Inicialmente, são analisadas a aprendizagem de mercado, a orientação estratégica de *marketing* e a adaptação ao mercado. Posteriormente, discute-se como essas três dimensões se relacionam e configuram as capacidades superiores de *marketing* nas organizações estudadas.

4.2.1 Aprendizagem de mercado

A aprendizagem de mercado é uma das dimensões das capacidades superiores de *marketing* analisadas nesta pesquisa. Ela compreende os processos de busca, aquisição, interpretação, compartilhamento e utilização de informações relacionadas ao mercado (Jaworski; Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Baker; Sinkula, 1999).

Nas organizações investigadas, essas informações são provenientes de clientes, usuários finais, montadoras, frotistas, embarcadores, fornecedores, concorrentes e situações reais de aplicação dos produtos.

Os relatos mostram que JOST, Castertech e Suspensys aprendem com o mercado de maneiras diferentes. As principais diferenças estão nas fontes utilizadas, nos mecanismos de compartilhamento e na forma como o conhecimento obtido é incorporado às decisões.

Day (1994) destaca que organizações orientadas ao mercado desenvolvem rotinas para adquirir, disseminar e utilizar conhecimentos sobre clientes, concorrentes e tendências. Morgan (2012) relaciona esse processo ao *market-sensing*, entendido como a capacidade de perceber sinais do ambiente e transformá-los em informações úteis. Jaworski e Kohli (1993) também ressaltam que a orientação para o mercado depende da geração, da disseminação e da resposta à inteligência de mercado.

Com base nessas contribuições, a aprendizagem de mercado foi analisada a partir de três subcategorias: fontes de aprendizagem, mecanismos de aprendizagem e contribuições percebidas.

Quadro 7 - Síntese dos achados sobre aprendizagem de mercado

Subcategoria	Principais achados nas entrevistas	Interpretação dos achados
Fontes de aprendizagem	Clientes finais, montadoras, frotistas, embarcadores, problemas de campo, pesquisas de aplicação, pós-venda, engenharia de aplicação, garantia, fornecedores e novas plataformas.	O conhecimento é construído principalmente pelo contato com os diferentes atores da cadeia e pela observação das condições de uso dos produtos.
Mecanismos de aprendizagem	<i>Push-pull</i> , Tech Days, visitas técnicas, reuniões com montadoras, desenvolvimento conjunto, fóruns internos, projetos, validações e <i>roadmaps</i> .	A aprendizagem depende tanto da obtenção das informações quanto de sua circulação entre áreas comerciais e técnicas.
Contribuições percebidas	Identificação de necessidades, desenvolvimento e melhoria de produtos, antecipação de mudanças, diferenciação, reputação, proteção de mercado e orientação da inovação.	O conhecimento de mercado oferece apoio para decisões estratégicas, adaptação, inovação e resultados percebidos.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

4.2.1.1 Fontes de aprendizagem de mercado

As entrevistas mostram que o conhecimento de mercado não é obtido apenas por meio de pesquisas formais ou relatórios. Ele também é construído no contato com clientes, na observação das aplicações, no acompanhamento pós-venda e na atuação das áreas técnicas.

Na JOST, a aprendizagem está fortemente ligada à proximidade com clientes finais e montadoras. A empresa utiliza o mecanismo de *push-pull* para compreender necessidades na ponta da cadeia e levá-las aos clientes diretos. O gestor descreve essa aproximação da seguinte forma:

“A gente vai na usina, a gente vai nas frotistas, a gente vai nos embarcadores.”
(JOST)

Essa prática permite observar as condições reais de uso, identificar necessidades e levar essas informações aos processos internos de avaliação e desenvolvimento. Além das visitas de campo, a JOST realiza Tech Days, reuniões com montadoras e pesquisas de aplicação. Os dados obtidos são utilizados na elaboração de *business cases*, na estimativa de volumes, na avaliação da aceitação de produtos e no direcionamento de investimentos.

Esse movimento aproxima-se do conceito de *market-sensing* de Morgan

(2012), pois envolve captar informações em diferentes pontos da cadeia e utilizá-las nas decisões de produto e posicionamento.

Na Castertech, a aprendizagem ocorre principalmente por meio da interação técnica com montadoras, da participação em projetos, da engenharia de aplicação, da garantia e do acompanhamento do desempenho dos produtos. Parte do conhecimento é construída durante o desenvolvimento conjunto de novas plataformas e componentes.

Nesse contexto, a inteligência de mercado não está concentrada apenas no *marketing*. Ela também aparece nas rotinas de engenharia, qualidade, projetos, garantia e relacionamento comercial. O acompanhamento dos produtos em campo permite identificar falhas, oportunidades de melhoria e novas possibilidades de desenvolvimento.

Na Suspensys, as principais fontes são clientes diretos, frotistas, canais comerciais e demandas já presentes no ambiente competitivo. O gestor reconhece que a empresa ainda pode ampliar o contato contínuo com o usuário final e estruturar melhor o *push-pull*.

Parte da aprendizagem ocorre quando problemas, ameaças competitivas ou necessidades de reposicionamento já estão presentes. Nesses casos, clientes, canais de venda e áreas internas são envolvidos na revisão de produtos e na definição de respostas. Ao mesmo tempo, a construção de *roadmaps* demonstra um esforço para ampliar a visão sobre clientes, tecnologias e oportunidades futuras.

4.2.1.2 Mecanismos de aprendizagem de mercado

A aprendizagem de mercado também depende de mecanismos capazes de organizar, compartilhar, interpretar e incorporar as informações às práticas organizacionais (Jaworski; Kohli, 1993; Sinkula, 1994; Baker; Sinkula, 1999).

Conforme identificado nas entrevistas, entre os principais mecanismos utilizados pelas organizações investigadas estão visitas técnicas, *Tech Days*, reuniões com clientes, contato com usuários finais e interação entre diferentes áreas da organização.

Na JOST, o *push-pull* conecta usuários finais, montadoras e áreas internas. A empresa identifica necessidades no mercado, apresenta essas informações às montadoras e procura demonstrar a existência de uma oportunidade de aplicação.

O conhecimento obtido não permanece apenas como informação. Ele é utilizado para avaliar oportunidades, elaborar argumentos técnicos, construir *business cases* e orientar projetos.

Na Castertech, os mecanismos de aprendizagem estão ligados à formalização de projetos e à circulação interna do conhecimento. Uma demanda do cliente pode gerar cotação, abertura de projeto, análise de viabilidade, desenvolvimento e validação.

A empresa também realiza fóruns de inovação, reuniões mensais de engenharia e apresentações internas. Essas práticas ajudam a compartilhar experiências e evitam que conhecimentos importantes permaneçam restritos a determinados setores ou profissionais.

Esse resultado está de acordo com Day (1994) e Jaworski e Kohli (1993), que destacam que a aprendizagem orientada ao mercado depende não apenas da obtenção das informações, mas também de sua disseminação e utilização.

Na Suspensys, foram identificadas redes de liderança, reuniões de divulgação, discussões de projetos e *roadmaps* de produtos. A elaboração de um *roadmap* para os anos seguintes reuniu informações sobre produtos, clientes, melhorias, processos e oportunidades.

Essa iniciativa indica um esforço para organizar o conhecimento disponível e construir uma visão mais ampla sobre o portfólio e o mercado.

4.2.1.3 Contribuições percebidas da aprendizagem

Os gestores relacionam a aprendizagem de mercado à identificação de necessidades, à melhoria de produtos, ao desenvolvimento de soluções, à diferenciação e à orientação das iniciativas de inovação.

Na JOST, o conhecimento obtido nas condições reais de uso contribui para o desenvolvimento de soluções voltadas a aplicações específicas, segurança e ergonomia. Também apoia a defesa do posicionamento competitivo, pois permite combinar decisões de produto, preço, argumentação técnica e relacionamento com clientes.

Na Castertech, a aprendizagem contribui para a resolução de problemas técnicos, o desenvolvimento conjunto e a construção de reputação. A participação em projetos de montadoras amplia o conhecimento e fortalece a percepção da empresa

como fornecedora capaz de oferecer soluções confiáveis.

Esse conhecimento também é utilizado em iniciativas internas de automação, inteligência artificial e melhoria de processos, sendo reaplicado tanto nos produtos quanto na operação.

Na Suspensys, a aprendizagem contribui principalmente para correções, reposicionamento de produtos, redução de riscos e revisão de decisões. Embora parte desse processo seja acionada por problemas ou pressões do mercado, os *roadmaps* e as iniciativas ligadas à eletrificação mostram uma tentativa de utilizar as experiências acumuladas para orientar decisões futuras.

De forma geral, foram identificadas três configurações. Na JOST, a aprendizagem está mais próxima dos usuários finais e das condições reais de aplicação. Na Castertech, assume caráter técnico-relacional, apoiado no desenvolvimento conjunto e nas rotinas interfuncionais. Na Suspensys, aparece mais ligada às demandas já manifestadas, mas acompanhada de esforços de maior sistematização.

Esses resultados reforçam a importância da aprendizagem de mercado para as capacidades superiores de *marketing*. Ela se aproxima do processo de *sensing* de Teece (2017), pois envolve perceber sinais, interpretar mudanças e produzir conhecimentos úteis para as decisões.

Entretanto, a aprendizagem de mercado não é suficiente, isoladamente, para configurar uma capacidade superior de *marketing*. Conforme afirmam Chen e Zheng (2022, p. 4), “a melhoria do desempenho organizacional requer não apenas aprendizagem organizacional de alto nível, mas também forte capacidade dinâmica”. Assim, sua contribuição depende da forma como o conhecimento é compartilhado, integrado e incorporado às prioridades organizacionais, possibilitando a reconfiguração de recursos e sua transformação em decisões e respostas diante das mudanças do ambiente. Esta articulação é aprofundada nas subseções seguintes.

4.2.2 Orientação estratégica de *marketing*

A orientação estratégica de *marketing* representa a forma como os conhecimentos sobre o mercado são incorporados às decisões e às prioridades das organizações. Neste estudo, ela não se limita à comunicação, à promoção ou à participação em eventos. Também envolve planejamento, definição de portfólio,

relacionamento com clientes, direcionamento de recursos e integração entre áreas.

As entrevistas mostram diferentes formas de manifestação dessa dimensão. Na JOST, ela está associada à leitura do mercado, à identificação de oportunidades e à construção de demanda. Na Castertech, aparece principalmente nas rotinas técnico-comerciais, nos projetos de engenharia e no desenvolvimento conjunto com os clientes. Na Suspensys, está mais relacionada à proteção dos negócios, às condições de margem, às pressões competitivas e à organização futura do portfólio.

Morgan (2012) destaca que as capacidades estratégicas de *marketing* conectam os recursos internos às necessidades e mudanças do mercado. Vorhies, Orr e Bush (2011) acrescentam que essas capacidades apoiam decisões sobre posicionamento, portfólio e diferenciação.

4.2.2.1 Planejamento estratégico de *marketing*

O planejamento estratégico de *marketing* assume características diferentes nas três organizações. Em alguns casos, está relacionado à antecipação de tendências. Em outros, aparece distribuído entre áreas técnicas e projetos. Também foram identificadas situações em que as decisões são fortemente influenciadas por pressões de curto prazo.

Na JOST, o gestor apresenta uma compreensão ampla da função de *marketing* ao afirmar que “*marketing* é mercado”. Essa visão diferencia o *marketing* de uma atuação restrita a eventos ou comunicação e o coloca como parte do processo de leitura do ambiente e orientação das decisões.

Essa perspectiva aparece nos pilares estratégicos da empresa, relacionados à defesa, ao crescimento e à diversificação. Mudanças nas fontes de energia, na eletrificação, nos combustíveis alternativos e nas exigências regulatórias são acompanhadas e consideradas nas decisões sobre portfólio e desenvolvimento de produtos.

As informações obtidas junto aos clientes, às montadoras e aos usuários finais são utilizadas na elaboração de *business cases*, na avaliação de oportunidades e no direcionamento de investimentos. Assim, o planejamento procura aproximar necessidades de mercado, recursos internos e decisões estratégicas.

Na Castertech, o planejamento apresenta uma configuração mais técnica e distribuída. As informações sobre o mercado são obtidas por meio dos clientes, das

montadoras, das áreas de engenharia, dos projetos e das estruturas corporativas.

As decisões não estão concentradas apenas no *marketing*. Elas envolvem engenharia, planejamento estratégico, projetos e relacionamento técnico com os clientes. Essa característica reflete o contexto industrial da empresa, no qual uma oportunidade de mercado também precisa ser avaliada quanto à viabilidade técnica e produtiva.

Quando uma necessidade é identificada, ela pode gerar uma cotação e, posteriormente, um projeto formal. Dessa forma, o planejamento se desdobra em análise, desenvolvimento e validação.

Na Suspensys, o planejamento é mais influenciado pelas condições competitivas e econômicas. Os relatos mencionam retração da demanda, pressão sobre preços, aumento de custos e necessidade de preservar a rentabilidade.

Essas condições interferem na definição das prioridades e podem limitar ações mais antecipatórias. Ao mesmo tempo, a construção de um *roadmap* de produtos para os anos seguintes indica um esforço de organização estratégica. Esse trabalho reuniu informações sobre produtos, clientes, processos, melhorias e oportunidades futuras.

O planejamento da Suspensys combina, portanto, respostas às condições atuais com iniciativas voltadas ao médio e ao longo prazo.

4.2.2.2 Implementação das estratégias

A implementação corresponde à transformação das decisões estratégicas em ações, projetos e práticas. Nas empresas analisadas, esse processo depende da integração entre áreas comerciais, engenharia, qualidade, produção, projetos e inovação.

Na JOST, a implementação está relacionada ao *push-pull*. A organização identifica necessidades junto aos usuários finais, frotistas, usinas e embarcadores e leva essas informações às montadoras. As oportunidades são então avaliadas pelas áreas de engenharia, vendas, *marketing* e desenvolvimento de produtos.

Nesse processo, a informação precisa ser transformada em argumentos técnicos e comerciais e reconhecida como uma oportunidade pelo cliente direto. Os Tech Days também contribuem para a implementação, pois permitem apresentar tecnologias, discutir necessidades e alinhar soluções.

Na Castertech, a implementação ocorre principalmente por meio de projetos

formais. Uma necessidade pode gerar cotação, análise de viabilidade, abertura de projeto, desenvolvimento técnico, testes e validações.

Esse processo mobiliza diferentes áreas e distribui responsabilidades. A estratégia de mercado torna-se concreta quando uma demanda do cliente é transformada em um projeto tecnicamente viável e incorporado às prioridades da organização.

Na Suspensys, a implementação é influenciada por pressões de curto prazo. Diante da redução da demanda, da concorrência e da pressão sobre margens, a empresa adotou inicialmente ajustes de preços para proteger os negócios.

Posteriormente, as ações foram ampliadas para revisão de produtos, negociação, manufatura e redução de custos. Essas medidas demonstram capacidade de resposta, embora parte delas ocorra diante de situações já presentes no mercado.

O *roadmap* de produtos representa uma tentativa de tornar a implementação mais integrada, alinhando informações sobre mercado, produtos, processos e oportunidades futuras.

4.2.2.3 Avaliação e ajuste das estratégias

A avaliação das estratégias envolve a revisão de prioridades conforme surgem novas informações, mudanças na demanda, movimentos dos concorrentes, resultados dos produtos e pressões econômicas.

Quadro 8 - Síntese dos achados sobre orientação estratégica de *marketing*

Subcategoria	Principais achados nas entrevistas	Interpretação dos achados
Planejamento estratégico de <i>marketing</i>	Leitura de tendências, definição de prioridades, análise de clientes, direcionamento do portfólio, defesa de negócios, crescimento, diversificação e elaboração de <i>roadmaps</i> .	O planejamento transforma conhecimentos sobre o mercado em prioridades e direcionamentos organizacionais.
Implementação das estratégias	Integração entre <i>marketing</i> , vendas, engenharia, qualidade, projetos, produção e inovação; abertura de projetos, visitas, Tech Days e desenvolvimento conjunto.	A implementação depende da coordenação entre áreas e da transformação das informações em ações e projetos.
Avaliação e ajuste das estratégias	Monitoramento de clientes e concorrentes, revisão de <i>roadmaps</i> , ajustes de preço, produto e processo, reposicionamento e proteção de negócios.	As estratégias são revistas conforme as mudanças no mercado, o desempenho dos produtos e as pressões competitivas.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Na JOST, os ajustes são apoiados no acompanhamento de clientes, aplicações, concorrentes, custos e condições específicas de mercado. A empresa combina decisões de produto, preço e argumentação técnica para preservar seu posicionamento.

Em situações de maior pressão competitiva, o conhecimento obtido junto aos usuários finais é utilizado para reforçar o valor técnico dos produtos perante as montadoras. O ajuste, portanto, não ocorre apenas por redução de preço, mas também por relacionamento e defesa da proposta de valor.

Na Castertech, a avaliação considera o planejamento estratégico e o acompanhamento de clientes e concorrentes. A empresa procura evitar uma competição baseada apenas no preço e sustenta seu posicionamento por meio da qualidade, da confiabilidade e da capacidade técnica.

Quando surgem novas necessidades, projetos e processos são ajustados, mas a organização procura preservar os atributos pelos quais é reconhecida no mercado.

Na Suspensys, os ajustes aparecem com maior intensidade em períodos de instabilidade. Diante da redução da demanda, do aumento de custos e da pressão sobre preços, a empresa revisa condições comerciais, produtos e processos produtivos.

Essas ações buscam proteger os negócios, preservar participação de mercado e sustentar a rentabilidade. Ao mesmo tempo, a organização procura novos mercados e oportunidades de reposicionamento.

De forma geral, foram identificadas três configurações. Na JOST, a orientação estratégica está mais ligada à leitura do mercado, à construção de demanda e ao direcionamento das decisões. Na Castertech, assume caráter técnico e interfuncional, com forte participação da engenharia e dos projetos. Na Suspensys, encontra-se mais condicionada pelas pressões competitivas e econômicas, mas também apresenta esforços de maior planejamento.

Os resultados mostram que a orientação estratégica de *marketing* faz a ligação entre a aprendizagem de mercado e a adaptação. As informações obtidas no ambiente passam a ter utilidade quando são incorporadas às prioridades, aos projetos e às decisões organizacionais.

Assim como a aprendizagem de mercado, a orientação estratégica não constitui, isoladamente, uma capacidade superior de *marketing*. Sua importância está

na articulação com a aprendizagem e com a capacidade de ajustar produtos, processos e posicionamentos diante das mudanças do mercado.

Quadro 9 – Organização da análise dos resultados

Eixo analítico	Foco observado nas entrevistas
Aprendizagem de mercado	Fontes de informação, mecanismos de escuta, interação com clientes, aprendizagem técnica e utilização do conhecimento de mercado.
Orientação estratégica de <i>marketing</i>	Planejamento, implementação, coordenação entre áreas, direcionamento de portfólio e ajustes estratégicos.
Adaptação ao mercado	Flexibilidade, ajustes de produtos, processos, preços, posicionamento e respostas às pressões externas.
Dimensão integradora das capacidades superiores de <i>marketing</i>	Integração entre leitura do mercado, direcionamento estratégico, capacidade de resposta e reconfiguração das práticas.
Capacidade de inovação em <i>marketing</i>	Desenvolvimento de produtos e processos, solução de problemas, automação, eletrificação, relacionamento com clientes e aplicação do conhecimento.
Performance organizacional	Participação de mercado, reputação, diferenciação, relacionamento com clientes, margem, rentabilidade, eficiência e continuidade dos negócios.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

4.2.3 Adaptação ao mercado

A adaptação ao mercado diz respeito à capacidade das organizações de ajustar produtos, processos, preços, prioridades e formas de relacionamento diante das mudanças do ambiente. No setor automotivo, essa capacidade é especialmente importante devido às exigências regulatórias, aos longos ciclos de desenvolvimento, à pressão sobre custos e às transformações tecnológicas.

Depois de captar informações do mercado e incorporá-las às decisões, as empresas precisam transformá-las em respostas concretas. Nesse sentido, a adaptação representa a passagem do conhecimento para a ação.

Teece (2017) relaciona esse processo à capacidade de perceber mudanças, mobilizar recursos e reconfigurar práticas. Day (2011) também destaca a importância da vigilância de mercado, da experimentação e da abertura a conhecimentos externos.

A adaptação ao mercado foi analisada a partir de três subcategorias: flexibilidade organizacional, respostas às mudanças de mercado e estratégias de adaptação. O Quadro 10 apresenta os principais achados.

Quadro 10 - Síntese dos achados sobre adaptação ao mercado

Subcategoria	Principais achados nas entrevistas	Interpretação dos achados
Flexibilidade organizacional	Ajustes técnicos, revisão de produtos, adequação regulatória, mobilização de áreas, abertura de projetos, validações e <i>roadmaps</i> .	A flexibilidade depende da capacidade de mobilizar recursos e promover mudanças com segurança técnica e viabilidade econômica.
Respostas às mudanças de mercado	Monitoramento regulatório, reação a concorrentes, ajustes de preços, revisão de produtos, proteção de negócios, redução de custos e reposicionamento.	As respostas variam conforme a natureza das pressões e o nível de estruturação das rotinas organizacionais.
Estratégias de adaptação	<i>Push-pull</i> , desenvolvimento conjunto, diferenciação pela qualidade, projetos formais, revisão de portfólio, proteção de margem e reposicionamento tecnológico.	A adaptação torna-se mais consistente quando as informações de mercado são incorporadas às decisões e aos processos de inovação.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026)

4.2.3.1 Flexibilidade organizacional

A flexibilidade organizacional envolve a capacidade de mobilizar recursos, conhecimentos e áreas internas para ajustar produtos, processos e decisões. Nas empresas investigadas, essa flexibilidade assume formas diferentes.

Na JOST, ela está relacionada ao acompanhamento de mudanças regulatórias, tecnológicas e de aplicação dos produtos. A empresa monitora requisitos de segurança, sistemas eletrônicos, componentes veiculares e legislações que podem afetar suas soluções.

Esse acompanhamento permite avaliar possíveis impactos antes que determinadas exigências estejam totalmente consolidadas. A proximidade com frotistas, embarcadores, usinas e montadoras também ajuda a identificar novas aplicações e a revisar características técnicas.

Na Castertech, a flexibilidade apresenta caráter mais técnico e projetual. Novas exigências dos clientes ou mudanças regulatórias podem gerar cotações, abertura de projetos, ajustes de geometria, revisão de processos e validações.

A adaptação, nesse caso, não ocorre de forma improvisada. Ela depende de procedimentos capazes de assegurar qualidade, confiabilidade e viabilidade produtiva.

Na Suspensys, a flexibilidade é condicionada pelos ciclos de teste e homologação. Alterações em componentes automotivos exigem tempo, investimento

e validação, o que pode reduzir a velocidade das mudanças.

Mesmo assim, foram identificados ajustes de produtos, aumento de capacidade de carga, revisão de processos e construção de *roadmaps*. Isso mostra que a organização busca ampliar sua capacidade de resposta, embora esteja sujeita a restrições técnicas e econômicas.

De forma geral, a flexibilidade não significa apenas rapidez. No contexto industrial, também envolve realizar mudanças de forma segura, viável e alinhada às necessidades do mercado.

4.2.3.2 Respostas às mudanças de mercado

As respostas às mudanças de mercado envolvem a forma como as organizações lidam com pressões de preço, movimentos dos concorrentes, alterações na demanda, novas tecnologias e exigências dos clientes.

Na JOST, as respostas são apoiadas no acompanhamento de clientes, aplicações, concorrentes, matérias-primas e custos. A empresa procura combinar decisões de produto, preço e relacionamento de acordo com as características de cada cliente.

Quando enfrenta ameaças competitivas, utiliza informações obtidas junto aos usuários finais para reforçar os atributos técnicos dos produtos perante as montadoras. A resposta, portanto, não se limita ao preço, mas envolve também conhecimento de aplicação, relacionamento e defesa do valor técnico.

Na Castertech, as respostas estão relacionadas à preservação da qualidade, da confiabilidade e da proposta de valor. A empresa procura evitar uma competição baseada apenas no menor preço e sustenta seu posicionamento pelo conhecimento de engenharia e pelo desenvolvimento conjunto.

Quando surgem novas demandas, elas são tratadas por meio de projetos, análises de viabilidade, desenvolvimento e validação. A adaptação é, portanto, mediada pelas competências técnicas e pelos processos internos.

Na Suspensys, as respostas estão mais ligadas à pressão competitiva, à queda da demanda, ao aumento dos custos e à necessidade de preservar a rentabilidade. Inicialmente, a empresa adotou ajustes de preços para proteger os negócios. Depois, ampliou as ações para produtos, negociação, manufatura e redução de custos.

Esse movimento mostra uma resposta inicialmente voltada à preservação da

participação de mercado, mas que passou a envolver também mudanças internas mais amplas.

As evidências indicam que as respostas podem ser antecipatórias, técnicas ou reativas. Essas formas não são rígidas e podem variar conforme a situação enfrentada por cada empresa.

4.2.3.3 Estratégias de adaptação

As estratégias de adaptação identificadas incluem antecipação regulatória, aproximação com usuários finais, desenvolvimento conjunto, formalização de projetos, diferenciação pela qualidade, revisão de portfólio, proteção de margem, redução de custos e reposicionamento tecnológico.

Na JOST, a adaptação resulta da combinação entre acompanhamento regulatório, entendimento das aplicações e interação com diferentes atores da cadeia. Quando identifica uma mudança, a empresa avalia seus impactos e busca estruturar respostas técnicas e comerciais.

O *push-pull* também atua como mecanismo de adaptação, pois conecta as necessidades dos usuários finais às decisões das montadoras. Dessa forma, a empresa não apenas responde a demandas já formalizadas, mas também apresenta oportunidades observadas na ponta da cadeia.

Na Castertech, a principal estratégia é transformar as demandas dos clientes em projetos formais. Para isso, a organização mobiliza conhecimentos de engenharia, produção, qualidade e desenvolvimento.

A diferenciação pela qualidade também é importante. A empresa procura atender às novas necessidades sem abandonar os atributos de confiabilidade e desempenho técnico que sustentam seu posicionamento.

Na Suspensys, as estratégias combinam ações de curto e longo prazo. No curto prazo, aparecem revisão de preços, redução de custos, ajustes de produtos e busca por segmentos ainda não atendidos.

No longo prazo, destacam-se os movimentos ligados à eletrificação e ao reposicionamento tecnológico. O desenvolvimento do e-SYS representa uma tentativa de responder às transformações do setor e ampliar o papel da organização em novas soluções.

De forma integrada, foram identificadas três configurações. Na JOST, a

adaptação está ligada ao monitoramento do mercado, à antecipação de requisitos e à proximidade com usuários e montadoras. Na Castertech, assume caráter técnico e projetual, sustentado pelo desenvolvimento conjunto e pela qualidade. Na Suspensys, está mais relacionada às pressões competitivas, mas também apresenta iniciativas de planejamento e reposicionamento.

Essas diferenças mostram que a adaptação depende da articulação entre informações externas, direcionamento estratégico e capacidade de execução. Reconhecer uma mudança não é suficiente; a resposta exige recursos, coordenação e rotinas capazes de produzir os ajustes necessários.

Na estrutura analítica da pesquisa, a adaptação completa o conjunto das capacidades superiores de *marketing*. A aprendizagem permite captar e interpretar sinais; a orientação estratégica incorpora esses conhecimentos às prioridades; e a adaptação os transforma em mudanças concretas.

Essas dimensões, no entanto, não ocorrem de forma necessariamente linear. Elas podem se manifestar de maneira simultânea e interdependente, como será discutido na próxima subseção.

4.2.4 Articulação entre as três dimensões

Neste estudo, as capacidades superiores de *marketing* são entendidas a partir da articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado. Esta subseção reúne os resultados apresentados anteriormente e procura mostrar como essas três dimensões se conectam nas práticas das organizações.

A aprendizagem permite captar e interpretar informações sobre clientes, usuários finais, montadoras, concorrentes, fornecedores e mudanças no ambiente. A orientação estratégica incorpora esses conhecimentos às decisões, aos projetos e às prioridades da empresa. A adaptação transforma essas decisões em ajustes de produtos, processos, preços, posicionamentos e formas de relacionamento com os clientes.

Essa relação não ocorre, necessariamente, em uma sequência rígida. Na prática, as três dimensões podem acontecer de forma simultânea. Uma mudança regulatória pode exigir novas informações, revisão de prioridades e ajustes técnicos.

Da mesma forma, um problema identificado na aplicação de um produto pode gerar aprendizagem, mobilizar diferentes áreas e levar à revisão do projeto ou do processo produtivo.

Os resultados mostram que a força das capacidades superiores de *marketing* não está apenas na existência de práticas isoladas, mas na capacidade de conectá-las. Obter informações de mercado não garante que elas sejam utilizadas nas decisões. Da mesma maneira, planejar não assegura uma resposta concreta quando faltam recursos, coordenação ou capacidade de execução.

Na JOST, essa articulação aparece na conexão entre proximidade com o mercado, direcionamento das decisões e desenvolvimento de soluções. A empresa obtém informações por meio do contato com usuários finais, frotistas, embarcadores e montadoras, além de utilizar mecanismos como *push-pull*, Tech Days, pesquisas de aplicação e acompanhamento de campo.

Esses conhecimentos são incorporados à elaboração de *business cases*, ao direcionamento do portfólio, ao desenvolvimento de produtos e às estratégias de proteção do posicionamento competitivo. A afirmação de que “*marketing* é mercado” resume essa forma de atuação, na qual as informações externas orientam decisões, investimentos e ajustes de produtos.

A articulação também aparece na capacidade de conectar diferentes pontos da cadeia. A JOST identifica necessidades junto ao usuário final, apresenta essas informações às montadoras e mobiliza as áreas internas para avaliar a viabilidade das soluções.

Na Castertech, a articulação apresenta caráter mais técnico e interfuncional. A aprendizagem ocorre principalmente por meio da relação com as montadoras, da engenharia de aplicação, da garantia, do acompanhamento dos produtos e da participação em projetos.

As informações obtidas são transformadas em cotações, análises de viabilidade, projetos, desenvolvimentos técnicos e validações. Nesse processo, a orientação estratégica está distribuída entre *marketing*, engenharia, qualidade, planejamento, projetos e relacionamento com os clientes.

A adaptação ocorre quando a empresa modifica produtos, processos ou soluções sem perder os atributos de qualidade e confiabilidade valorizados pelo mercado. Fóruns internos e reuniões de engenharia também contribuem para disseminar os conhecimentos obtidos e aplicá-los em outros projetos.

Na Suspensys, a articulação combina respostas às pressões do mercado com iniciativas de maior planejamento. Parte das informações surge em situações de queda da demanda, pressão sobre preços, aumento de custos, problemas de produto ou avanço dos concorrentes.

Esses conhecimentos orientam decisões de proteção dos negócios, revisão de preços, redução de custos e ajustes de produtos e processos. Ao mesmo tempo, a construção do *roadmap* de produtos e os projetos ligados à eletrificação demonstram uma tentativa de organizar melhor as informações e ampliar a visão de futuro.

Na Suspensys, portanto, observa-se uma convivência entre respostas às necessidades imediatas e movimentos voltados ao reposicionamento tecnológico e ao planejamento do portfólio.

O Quadro 11 apresenta uma síntese das formas de articulação identificadas.

Quadro 11 - Articulação das dimensões das capacidades superiores de *marketing*

Organização	Evidências centrais	Forma predominante de articulação	Inferência interpretativa
JOST Sistemas Automotivos	Proximidade com usuários finais e montadoras; <i>push-pull</i> ; Tech Days; pesquisas de aplicação; <i>business cases</i> ; acompanhamento regulatório e desenvolvimento de produtos.	Conexão entre conhecimento de mercado, decisões estratégicas e ajustes técnicos e comerciais.	A articulação ocorre de forma recorrente e é apoiada pela proximidade com diferentes atores da cadeia.
Castertech Fundidos e Usinados	Desenvolvimento conjunto; engenharia de aplicação; garantia; abertura de projetos; validações técnicas; fóruns internos e diferenciação pela qualidade.	Integração entre conhecimento do cliente, planejamento, engenharia e execução de projetos.	As capacidades manifestam-se de forma distribuída e dependem da coordenação entre diferentes áreas.
Suspensys	Relacionamento com clientes e canais; respostas às pressões competitivas; ajustes de preços e produtos; redução de custos; <i>roadmap</i> e eletrificação.	Combinação entre respostas às condições atuais e iniciativas de planejamento futuro.	A articulação reúne práticas de resposta imediata e movimentos de maior estruturação e orientação prospectiva.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

As diferenças observadas não representam uma classificação entre as empresas. Elas mostram que as capacidades superiores de *marketing* podem assumir formas distintas conforme os produtos, os mercados, as tecnologias e as rotinas de cada organização.

Na JOST, a articulação é mais evidente na conexão entre usuário final, montadora, desenvolvimento de produto e posicionamento. Na Castertech, ocorre

principalmente por meio da engenharia, dos projetos e da integração entre áreas. Na Suspensys, combina respostas às pressões competitivas com iniciativas de planejamento e reposicionamento tecnológico.

Esses resultados dialogam com Morgan, Feng e Whitler (2018) e Morgan, Slotegraaf e Feng (2022), ao mostrarem que capacidades superiores dependem da aprendizagem, da coordenação e da renovação das práticas. Também se aproximam de Teece (2017), para quem perceber mudanças, mobilizar recursos e reconfigurar a organização são processos relacionados.

A principal conclusão desta subseção é que as capacidades superiores de *marketing* não resultam apenas da soma das três dimensões. Elas se tornam visíveis quando a aprendizagem, a orientação estratégica e a adaptação operam de forma conectada, permitindo transformar informações do mercado em decisões e respostas organizacionais.

Essa articulação cria condições para que o conhecimento de mercado seja convertido em produtos, processos, soluções e novas formas de geração de valor. A seção seguinte analisa como isso ocorre por meio da capacidade de inovação em *marketing*.

4.3 CAPACIDADE DE INOVAÇÃO EM MARKETING

A capacidade de inovação em *marketing* é compreendida, neste estudo, como a habilidade organizacional de mobilizar conhecimentos sobre o mercado, as necessidades dos clientes, as mudanças tecnológicas e as competências internas para desenvolver e implementar soluções novas ou aprimoradas capazes de responder às demandas do ambiente e gerar valor (Ali; Wu; Ali, 2022; He et al., 2021; Agyapong et al., 2024). Essa compreensão é reforçada por Ali, Wu e Ali (2022, p. 1079), ao afirmarem que as empresas devem “ultrapassar os limites da organização, compreender as necessidades latentes do mercado e convertê-las em produtos e serviços novos ou com valor agregado”.

Na estrutura da pesquisa, essa capacidade está relacionada às capacidades superiores de *marketing*. A aprendizagem de mercado fornece informações sobre clientes, aplicações, tendências e problemas. A orientação estratégica ajuda a definir prioridades e direcionar recursos. A adaptação permite ajustar práticas e responder às mudanças. A inovação representa a transformação desses conhecimentos e

decisões em soluções desenvolvidas e aplicadas.

Essa relação, no entanto, não é automática. Os relatos mostram que inovar também depende de competência técnica, integração entre áreas, recursos disponíveis, desenvolvimento, testes e validação.

Hult, Hurley e Knight (2004) relacionam a inovação à aprendizagem e à orientação para o mercado. Dobni (2010) destaca que a capacidade de inovar depende de cultura, liderança, processos, compartilhamento de conhecimentos e execução. No setor automotivo, esses fatores são especialmente importantes, pois as soluções precisam atender requisitos técnicos e passar por processos de validação.

As entrevistas revelam diferentes formas de inovação. Na JOST, ela está mais ligada às condições reais de uso e às necessidades de usuários finais e montadoras. Na Castertech, apresenta caráter técnico e operacional, com destaque para o desenvolvimento conjunto, a automação e os mecanismos internos de execução. Na Suspensys, aparece tanto nas respostas às pressões competitivas quanto nas iniciativas de reposicionamento tecnológico ligadas à eletrificação.

A categoria foi analisada a partir de três subcategorias: processos de inovação, contribuições percebidas e resultados de inovação. O Quadro 12 apresenta uma síntese dos achados.

4.3.1 Processos de inovação

Os relatos mostram que inovar exige mais do que gerar ideias. É necessário analisar, selecionar, desenvolver, testar e validar as soluções antes de colocá-las em prática. Esse processo envolve conhecimento de mercado, competência técnica, integração entre áreas e disponibilidade de recursos.

Na JOST, a inovação começa, muitas vezes, pela observação das condições reais de uso. A empresa acompanha aplicações junto a frotistas, embarcadores, usinas e outros usuários, utilizando essas informações para identificar necessidades e orientar novos desenvolvimentos.

O desenvolvimento da quinta roda para aplicações fora de estrada exemplifica esse processo. A empresa acompanhou o uso do produto em operações ligadas à cana-de-açúcar e desenvolveu uma solução adaptada às condições observadas. Nesse caso, a inovação resultou da combinação entre contato com o campo, conhecimento técnico e compreensão da aplicação.

A mesma lógica aparece em soluções voltadas à segurança e à ergonomia, como sistemas de travamento e mecanismos elétricos de levantamento. Antes de avançar com determinados projetos, a JOST avalia a aceitação, estima o volume potencial e estrutura *business cases*.

O *push-pull* também participa desse processo. A empresa identifica necessidades junto ao usuário final, leva essas informações às montadoras e procura demonstrar a relevância da solução. Dessa forma, a inovação não depende apenas de uma demanda formal do cliente direto.

Na Castertech, os processos de inovação apresentam caráter mais técnico e operacional. A expressão “boas ideias gerando nota fiscal” resume a compreensão de que uma ideia só se torna relevante quando produz aplicação concreta.

A empresa utiliza mecanismos como o Inovacaster, o Fórum de Inovação, reuniões internas, iniciativas de reconhecimento e equipes dedicadas à inovação e à automação. Essas práticas favorecem a apresentação e o desenvolvimento de ideias originadas em diferentes áreas.

A inovação também ocorre no relacionamento com os clientes. Novas necessidades podem gerar cotações e projetos formais, envolvendo engenharia, qualidade, produção, projetos e outras áreas. O desenvolvimento conjunto permite combinar requisitos externos e competências internas.

Além dos produtos destinados ao mercado, a Castertech desenvolve inovações em processos. Os relatos mencionam automação, inteligência artificial, desenvolvimento interno de tecnologias e células robotizadas. Isso mostra que a inovação também está presente na forma de produzir, controlar e melhorar as operações.

Na Suspensys, os processos de inovação são influenciados pelos longos ciclos de desenvolvimento, teste e homologação do setor automotivo. Alterações em produtos exigem validações e podem aumentar o tempo entre a identificação da oportunidade e sua aplicação.

Mesmo assim, foram identificadas iniciativas de melhoria de produtos e reposicionamento tecnológico. O e-SYS é a principal evidência desse movimento. Seu desenvolvimento ocorreu em um contexto de avanço da eletrificação e de mudanças nas soluções adotadas pelo setor.

A iniciativa surgiu tanto da percepção de uma oportunidade tecnológica quanto da necessidade de acompanhar uma transformação estrutural do mercado. A

proposta busca ampliar o papel da carreta e criar uma nova forma de geração de valor.

De forma geral, os processos de inovação assumem características distintas. Na JOST, costumam partir da aplicação e do contato com o usuário. Na Castertech, passam pelo desenvolvimento técnico, por projetos formais e pela execução interna. Na Suspensys, estão ligados às mudanças tecnológicas e à busca por reposicionamento.

4.3.2 Contribuições percebidas da inovação em *marketing*

Os gestores relacionam a inovação à solução de problemas, ao atendimento das necessidades dos clientes, à diferenciação, à eficiência e ao fortalecimento da posição das empresas no mercado.

Na JOST, as inovações são consideradas relevantes quando apresentam aplicação concreta. O valor está ligado à capacidade de melhorar segurança, ergonomia, desempenho e adequação dos produtos às condições de uso.

A inovação também fortalece o relacionamento com montadoras e usuários finais. Ao apresentar soluções baseadas em necessidades observadas na cadeia, a empresa reforça sua posição como fornecedora capaz de compreender o mercado e propor desenvolvimentos adequados.

Na Castertech, as contribuições estão relacionadas à solução de problemas técnicos, à eficiência, à confiabilidade e à reputação. A participação em projetos amplia a proximidade com as montadoras e favorece o reconhecimento da empresa como parceira técnica.

As inovações de processo também trazem contribuições internas. Automação, robotização e novas tecnologias podem melhorar produtividade, segurança, controle e redução de perdas.

Na Suspensys, a inovação é percebida como uma forma de acompanhar as mudanças tecnológicas, preservar competitividade e construir alternativas futuras. O e-SYS representa uma tentativa de reposicionamento diante da eletrificação.

Os relatos, porém, também mostram que o resultado da inovação depende de custo, validação, tempo de desenvolvimento, aceitação e aplicação comercial. Portanto, a novidade técnica, sozinha, não garante a geração de valor.

De maneira integrada, a inovação contribui quando transforma conhecimento e competência em soluções relevantes. Essa contribuição pode aparecer na

diferenciação de produtos, na resolução de problemas, na eficiência, no relacionamento com clientes ou na criação de novas propostas de valor.

4.3.3 Resultados de inovação

Os resultados identificados incluem novos produtos, melhorias técnicas, soluções de segurança e ergonomia, automação, tecnologias digitais e iniciativas de reposicionamento.

Na JOST, os resultados estão ligados principalmente ao desenvolvimento e ao aperfeiçoamento de produtos voltados às condições de aplicação. Entre os exemplos estão a quinta roda para uso fora de estrada, sistemas de travamento e dispositivos elétricos destinados à segurança e à ergonomia.

Esses casos mostram que o conhecimento obtido junto aos usuários pode ser incorporado ao desenvolvimento de soluções específicas.

Na Castertech, os resultados incluem projetos desenvolvidos com montadoras, automação, células robotizadas, inteligência artificial, tecnologias internas e mecanismos corporativos como o iHub.

A diversidade dessas iniciativas mostra que a inovação não está concentrada apenas em produtos. Ela também aparece nos processos produtivos e nas formas de organizar a geração e a execução das ideias.

Na Suspensys, os resultados envolvem melhorias de produtos, alterações de capacidade e soluções ligadas à eletrificação. O e-SYS representa o exemplo mais claro, pois propõe novas funções para componentes tradicionalmente associados à suspensão e à carreta.

Essa iniciativa também mostra que a inovação pode apoiar o reposicionamento estratégico, ao considerar possíveis mudanças futuras no setor.

Embora os resultados sejam diferentes, todos dependem da articulação entre conhecimento externo, competência técnica e execução. As soluções surgem da interação entre clientes, engenharia, produção, qualidade, projetos e inovação.

Em síntese, a capacidade de inovação em *marketing* apresenta configurações específicas nas três empresas. Na JOST, está mais próxima do mercado, do usuário final e das condições de aplicação. Na Castertech, assume caráter técnico e operacional, apoiado no desenvolvimento conjunto, nos projetos e na automação. Na Suspensys, está relacionada às mudanças tecnológicas e à busca por novas

possibilidades de posicionamento.

Os resultados mostram que inovar não significa apenas criar algo novo. Também envolve compreender necessidades, escolher oportunidades, mobilizar competências, desenvolver, testar e gerar valor.

A articulação com as capacidades superiores de *marketing* ocorre de forma diferente em cada empresa. Na JOST, o conhecimento da aplicação orienta os desenvolvimentos. Na Castertech, as demandas dos clientes são transformadas em projetos e soluções técnicas. Na Suspensys, as pressões competitivas e tecnológicas estimulam iniciativas de reposicionamento.

Quadro 12 - Síntese dos achados sobre capacidade de inovação em *marketing*

Subcategoria	Principais achados nas entrevistas	Interpretação dos achados
Processos de inovação	Desenvolvimento orientado à aplicação, aproximação com usuários finais, <i>push-pull</i> , desenvolvimento conjunto, projetos formais, fóruns internos, automação, <i>roadmaps</i> , eletrificação e validações.	A inovação depende da combinação entre conhecimento de mercado, competência técnica, coordenação e capacidade de execução.
Contribuições percebidas	Atendimento às necessidades dos clientes, solução de problemas, diferenciação, geração de valor, reputação, eficiência e reposicionamento tecnológico.	A inovação transforma conhecimentos e competências em soluções valorizadas pelos clientes e pela organização.
Resultados de inovação	Novos produtos, melhorias técnicas, segurança, ergonomia, automação, células robotizadas, inteligência artificial, iHub, e-SYS e aperfeiçoamento de processos.	Os resultados abrangem produtos, processos e tecnologias e variam conforme o contexto de cada organização.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Assim, a capacidade de inovação em *marketing* ajuda a compreender como conhecimentos, decisões e respostas organizacionais são convertidos em soluções novas ou aprimoradas, incluindo inovações incrementais e radicais (Ali; Wu; Ali, 2022). Suas contribuições para a performance são analisadas na seção seguinte, considerando que a relação entre inovação e resultados não ocorre de forma automática, mas depende de mecanismos intermediários e de condições internas e externas à organização (Agyapong et al., 2024; Zhang et al., 2023).

4.4 PERFORMANCE ORGANIZACIONAL

Neste estudo, a performance organizacional é analisada a partir dos resultados percebidos pelos gestores em relação às práticas de mercado, inovação e funcionamento interno das empresas. Por se tratar de uma pesquisa qualitativa, a

performance não é tratada como uma variável mensurada estatisticamente nem como consequência direta das capacidades analisadas.

O interesse está em compreender como os entrevistados relacionam essas práticas a aspectos como posicionamento competitivo, relacionamento com clientes, reputação técnica, diferenciação, eficiência, margem e rentabilidade.

Os relatos mostram que a performance é entendida de forma ampla. Além de receita, custos e resultados financeiros, os gestores mencionam participação de mercado, confiança dos clientes, qualidade, reconhecimento técnico, aceitação dos produtos e continuidade dos negócios.

Essa visão está de acordo com Morgan (2012), ao relacionar as capacidades de *marketing* ao posicionamento competitivo e aos resultados de mercado e financeiros. Também dialoga com Hult, Hurley e Knight (2004) e Baker e Sinkula (1999), que destacam a importância da aprendizagem, da orientação para o mercado e da inovação para o desempenho organizacional.

Para fins de análise, a performance foi dividida em duas dimensões: performance de mercado e performance financeira. O Quadro 13 apresenta os principais achados.

4.4.1 Performance de mercado

A performance de mercado está relacionada à posição competitiva das organizações, à qualidade dos relacionamentos e ao valor reconhecido pelos clientes. Nas entrevistas, essa dimensão aparece associada à participação de mercado, à reputação, à confiança, à diferenciação e à presença nos projetos das montadoras.

Na JOST, a performance de mercado está ligada ao conhecimento das aplicações dos produtos, ao acompanhamento dos concorrentes e à capacidade de demonstrar valor técnico. As informações obtidas junto aos usuários finais, frotistas, embarcadores e montadoras ajudam a avaliar oportunidades e a sustentar o posicionamento da empresa.

O *benchmark* técnico é uma referência importante nesse processo. A comparação com os concorrentes não considera apenas o preço, mas também desempenho, aplicação, confiabilidade e adequação às necessidades do cliente.

O *push-pull* também contribui para essa atuação. Ao identificar necessidades no usuário final e apresentá-las às montadoras, a empresa procura ampliar sua

participação nas decisões da cadeia e fortalecer a demanda por suas soluções.

Na Castertech, a performance de mercado está relacionada à qualidade, à reputação técnica e à confiança construída com os clientes. A empresa busca evitar uma competição baseada apenas no preço e sustenta sua posição pela confiabilidade, pelo conhecimento de engenharia e pela capacidade de desenvolver soluções em conjunto.

A participação em projetos e novas plataformas das montadoras é percebida como um sinal de reconhecimento. Nesse contexto, a performance não se limita ao volume vendido, mas também aparece na posição ocupada pela empresa no relacionamento com os clientes.

Na Suspensys, a performance de mercado é analisada em um ambiente de retração da demanda, pressão sobre preços e aumento da concorrência. A empresa procura proteger os negócios atuais, preservar participação e identificar novas oportunidades.

Os projetos relacionados à eletrificação e ao e-SYS também fazem parte dessa busca por reposicionamento. Seus resultados, porém, dependem da continuidade do desenvolvimento, da aceitação do mercado e da aplicação comercial.

De forma geral, a performance de mercado assume significados diferentes nas três organizações. Na JOST, está mais ligada ao conhecimento da aplicação e à diferenciação. Na Castertech, à reputação técnica, à confiança e à participação nos projetos dos clientes. Na Suspensys, à preservação da participação e à busca por reposicionamento.

Essas diferenças não representam uma comparação de desempenho entre as empresas. Elas refletem os mercados, os produtos e as condições competitivas de cada contexto.

4.4.2 Performance financeira

A performance financeira aparece nos relatos relacionada à receita, à margem, à rentabilidade, aos custos, à eficiência e à viabilidade dos investimentos. Esses resultados, porém, não são percebidos de forma isolada. Eles estão associados ao posicionamento, ao produto, ao relacionamento com clientes, à operação e à capacidade de adaptação.

Na JOST, os resultados financeiros são relacionados ao alinhamento entre

mercado, produto, cliente e execução. Margem e rentabilidade não dependem apenas de preço ou volume, mas também da capacidade de oferecer soluções adequadas e preservar diferenciação.

Os *businesses cases* utilizados na avaliação de novos produtos ilustram essa relação. Antes de investir, a empresa estima volumes, analisa o retorno esperado e avalia o *payback*. Dessa forma, procura relacionar as necessidades identificadas no mercado à viabilidade econômica dos projetos.

Na Castertech, a performance financeira está ligada à capacidade de sustentar valor por meio da qualidade, da confiabilidade e da competência técnica. Essa diferenciação permite evitar uma disputa baseada somente no menor preço.

As inovações de processo também são associadas à eficiência. Automação, robotização, inteligência artificial e tecnologias desenvolvidas internamente podem contribuir para produtividade, controle e redução de perdas.

Na Suspensys, a performance financeira aparece mais pressionada pelas condições externas. Os relatos mencionam redução da demanda, aumento dos custos, pressão sobre preços e impactos na receita e na rentabilidade.

Como resposta, a empresa busca proteger os negócios por meio de ajustes comerciais, revisão de produtos, negociação, mudanças na manufatura e redução de custos. A busca por novos mercados também faz parte desse movimento.

Esse contexto mostra que os resultados financeiros não dependem apenas das capacidades internas. Demanda, concorrência, preços e custos podem limitar os resultados, mesmo quando existem iniciativas de adaptação e inovação.

Os indicadores mencionados pelos gestores também variam. Na JOST, aparecem *business cases*, *payback*, preço, custo e aplicação. Na Castertech, destacam-se qualidade, confiança, eficiência e execução dos projetos. Na Suspensys, são citados receita, margem, custos, preços e participação de mercado.

Esses elementos mostram que performance de mercado e performance financeira estão relacionadas. A preservação da participação sem margem pode comprometer a sustentabilidade do negócio. Da mesma forma, a rentabilidade pode não se manter no longo prazo sem confiança, relacionamento e capacidade de adaptação.

Para fins de análise, a performance foi dividida em duas dimensões: performance de mercado e performance financeira. O Quadro 13 apresenta os principais achados.

Em síntese, a performance organizacional é compreendida pelos gestores como um resultado amplo. Na JOST, está ligada ao alinhamento entre mercado, produto, cliente e operação. Na Castertech, à qualidade, à reputação técnica, à execução e à eficiência. Na Suspensys, à capacidade de proteger participação e rentabilidade diante de um ambiente competitivo mais pressionado.

Os dados não permitem estabelecer relações causais ou comparar estatisticamente o desempenho das organizações. Eles permitem compreender como os gestores percebem as contribuições das práticas analisadas para os resultados de mercado e financeiros.

Quadro 13 - Síntese dos achados sobre performance organizacional

Dimensão	Principais achados nas entrevistas	Indicadores considerados	Interpretação dos achados
Performance de mercado	Posicionamento competitivo, participação de mercado, relacionamento com clientes, reputação técnica, confiança, reconhecimento da marca, diferenciação e presença em projetos estratégicos.	Market share, aceitação dos produtos, continuidade dos negócios, qualidade, confiabilidade, <i>benchmark</i> técnico e presença nas montadoras.	A performance de mercado está relacionada à capacidade de sustentar relacionamentos, demonstrar valor técnico e preservar o posicionamento competitivo.
Performance financeira	Margem, rentabilidade, receita, proteção de negócios, eficiência, estratégia de preços, redução de custos e viabilidade dos investimentos.	Receita, margem, rentabilidade, preço, custos, savings, retorno dos projetos, payback e eficiência operacional.	A performance financeira é percebida em conexão com o valor oferecido ao mercado, a eficiência, a inovação e a capacidade de adaptação.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

A próxima seção discute como as capacidades superiores de *marketing*, a capacidade de inovação em *marketing* e a performance organizacional se articulam.

4.5 ARTICULAÇÃO ENTRE CAPACIDADES SUPERIORES, INOVAÇÃO E PERFORMANCE

Esta seção reúne os resultados relacionados às capacidades superiores de *marketing*, à capacidade de inovação em *marketing* e à performance organizacional. O objetivo é compreender como essas dimensões aparecem conectadas nas práticas relatadas pelos gestores.

As capacidades superiores de *marketing* resultam da articulação entre

aprendizagem de mercado, orientação estratégica e adaptação. A capacidade de inovação em *marketing* está relacionada à transformação de conhecimentos e necessidades em soluções aplicáveis. A performance organizacional, por sua vez, é analisada a partir das contribuições percebidas nas dimensões de mercado e financeira.

Essas relações não devem ser entendidas como causais ou automáticas. Como o estudo possui abordagem qualitativa, os resultados mostram conexões percebidas pelos entrevistados entre práticas de mercado, inovação e resultados organizacionais.

Os achados indicam que obter informações sobre clientes e mudanças no ambiente não é suficiente. Para que esse conhecimento seja utilizado, ele precisa ser interpretado, compartilhado e incorporado às decisões. Também é necessário mobilizar áreas, recursos e competências para transformar as informações em respostas viáveis.

4.5.1 Articulação entre capacidades superiores de *marketing* e capacidade de inovação em *marketing*

A relação entre capacidades superiores de *marketing* e inovação aparece quando os conhecimentos obtidos no mercado são incorporados às decisões e transformados em produtos, processos, tecnologias ou novas propostas de valor.

A aprendizagem de mercado fornece informações sobre necessidades dos clientes, problemas de aplicação, tendências, concorrentes e mudanças regulatórias. A orientação estratégica ajuda a avaliar essas informações, definir prioridades e direcionar recursos. A adaptação permite ajustar práticas e mobilizar respostas. A inovação ocorre quando essa articulação resulta em uma solução desenvolvida e aplicada.

Na JOST, essa relação aparece na proximidade com usuários finais, frotistas, embarcadores e montadoras. As informações obtidas nas visitas, nas pesquisas de aplicação e nos contatos com o mercado são utilizadas na avaliação de oportunidades, na elaboração de *business cases* e no desenvolvimento de produtos.

O *push-pull* é um dos principais mecanismos dessa articulação. A empresa identifica necessidades na ponta da cadeia, apresenta essas informações às montadoras e mobiliza conhecimentos técnicos e comerciais para desenvolver ou posicionar soluções.

Na Castertech, a articulação ocorre principalmente por meio do desenvolvimento conjunto com os clientes. As demandas obtidas nas interações com montadoras, na engenharia de aplicação, na garantia e no acompanhamento dos produtos são transformadas em cotações, projetos, análises, desenvolvimento e validações.

A inovação aparece de forma distribuída entre engenharia, projetos, qualidade, produção, automação e áreas comerciais. Fóruns e reuniões internas também contribuem para compartilhar conhecimentos e reaplicar experiências em outros projetos.

Na Suspensys, essa articulação combina respostas às pressões do mercado com iniciativas de reposicionamento tecnológico. Demandas dos clientes, pressão sobre preços, problemas de produto e movimentos dos concorrentes levam à revisão de processos, custos e soluções.

Ao mesmo tempo, o *roadmap* de produtos e o desenvolvimento do e-SYS mostram que informações sobre tendências tecnológicas também são incorporadas às decisões de longo prazo. A eletrificação foi percebida como uma mudança importante para o setor e estimulou a busca por novas soluções.

Os resultados mostram que a capacidade de inovação em *marketing* não surge de forma isolada. Ela depende de conhecimentos relevantes, definição de prioridades, coordenação entre áreas e capacidade de desenvolver, testar e aplicar soluções.

Essa interpretação está de acordo com Hult, Hurley e Knight (2004), ao relacionar aprendizagem, orientação para o mercado e inovação. Também dialoga com Teece (2017) e Morgan, Feng e Whitley (2018), que destacam a importância da percepção de oportunidades, da mobilização de recursos e da renovação das práticas organizacionais.

4.5.2 Articulação entre capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional

A relação entre inovação e performance aparece nas percepções dos gestores sobre as contribuições das soluções desenvolvidas. Entre elas estão diferenciação, reputação, relacionamento com clientes, eficiência, redução de custos, proteção dos negócios e criação de novas oportunidades.

Na JOST, a inovação orientada às condições de aplicação contribui para

oferecer soluções mais adequadas às necessidades dos usuários e das montadoras. Produtos relacionados à segurança, à ergonomia e a aplicações específicas podem fortalecer a diferenciação e ampliar os argumentos técnicos da empresa.

A utilização de pesquisas, estimativas de volume, *business cases* e análises de payback mostra que os projetos também são avaliados quanto à sua viabilidade econômica. Dessa forma, a empresa procura relacionar necessidade de mercado, aplicação técnica e retorno esperado.

Na Castertech, a inovação é valorizada quando se transforma em aplicação concreta. A expressão “boas ideias gerando nota fiscal” resume essa compreensão.

Os projetos desenvolvidos com os clientes contribuem para a confiança e a reputação técnica. Ao mesmo tempo, automação, robotização, inteligência artificial e melhorias internas podem favorecer eficiência, produtividade, qualidade e redução de perdas.

Nesse caso, a inovação apresenta uma contribuição externa, relacionada ao valor percebido pelo cliente, e outra interna, ligada à melhoria das operações.

Na Suspensys, iniciativas como o e-SYS são percebidas como possibilidades de reposicionamento diante das mudanças tecnológicas. A inovação pode ampliar a relevância dos produtos, criar novas propostas de valor e abrir oportunidades futuras.

No entanto, os relatos também mostram que seus resultados dependem de custo, validação, escala, aceitação do mercado e condições comerciais. Uma solução tecnicamente inovadora não se transforma, de forma imediata, em resultado financeiro ou mercadológico.

Assim, a inovação cria possibilidades de diferenciação e geração de valor, mas suas contribuições dependem das condições internas e externas enfrentadas por cada organização.

4.5.3 Articulação entre capacidades superiores de *marketing* e performance organizacional

As capacidades superiores de *marketing* também apresentam contribuições percebidas para a performance sem que, necessariamente, resultem em uma inovação específica. A aprendizagem, a orientação estratégica e a adaptação podem apoiar o posicionamento, o relacionamento com clientes, a proteção de mercado, a eficiência das decisões e a preservação da rentabilidade.

Na JOST, o conhecimento sobre clientes, aplicações e concorrentes contribui para decisões de produto, preço e relacionamento. A proximidade com diferentes atores da cadeia ajuda a identificar riscos, defender soluções e demonstrar valor técnico.

Na Castertech, a integração entre conhecimento do cliente, coordenação entre áreas e capacidade técnica contribui para a confiança e para a presença da empresa nos projetos das montadoras. O desenvolvimento conjunto e o acompanhamento das aplicações fortalecem a proposta de valor baseada em qualidade e confiabilidade.

Na Suspensys, a aprendizagem e a adaptação são utilizadas para enfrentar pressões competitivas, proteger participação, revisar preços, reduzir custos e ajustar produtos. Essas práticas são percebidas como importantes para preservar negócios e sustentar a rentabilidade em um ambiente mais instável.

Os achados mostram que as capacidades superiores de *marketing* podem contribuir para a performance por caminhos diferentes. Em alguns casos, o resultado percebido está na antecipação de necessidades e na diferenciação. Em outros, na confiança técnica, na participação em projetos, na proteção do mercado ou na redução de perdas.

Quadro 14 - Articulação entre capacidades superiores de *marketing*, inovação e performance

Articulação analisada	Evidências empíricas predominantes	Contribuições percebidas
Capacidades superiores de <i>marketing</i> e capacidade de inovação em <i>marketing</i>	Informações de clientes e aplicações, <i>push-pull</i> , desenvolvimento conjunto, projetos formais, <i>roadmaps</i> , acompanhamento tecnológico, coordenação entre áreas e validações.	Transformação do conhecimento de mercado em produtos, processos, tecnologias e novas propostas de valor.
Capacidade de inovação em <i>marketing</i> e performance organizacional	Desenvolvimento de soluções, automação, robotização, inovação em processos, segurança, ergonomia, eletrificação e melhorias técnicas.	Diferenciação, reputação, confiança, eficiência, redução de perdas, reposicionamento e criação de oportunidades.
Capacidades superiores de <i>marketing</i> e performance organizacional	Monitoramento de clientes e concorrentes, argumentação técnica, ajustes de preços e produtos, relacionamento com montadoras, proteção de negócios e revisão de custos.	Posicionamento competitivo, relacionamento com clientes, participação de mercado, proteção de margem, rentabilidade e continuidade dos negócios.

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

A análise mostra que capacidades superiores de *marketing*, inovação e performance não funcionam de maneira isolada. As organizações aprendem com o

mercado, incorporam informações às decisões, adaptam suas práticas, desenvolvem soluções e avaliam os resultados desse processo.

Essa articulação assume formas diferentes em cada contexto. Na JOST, aparece principalmente na proximidade com o mercado e na transformação de necessidades de aplicação em soluções. Na Castertech, ocorre por meio da integração entre clientes, projetos, engenharia e execução. Na Suspensys, combina respostas às pressões competitivas com iniciativas de inovação e reposicionamento tecnológico.

As diferenças observadas estão relacionadas aos produtos, aos mercados, às competências técnicas, às rotinas internas e às condições enfrentadas por cada empresa. Por isso, não é possível estabelecer uma única configuração válida para todas as organizações.

Os achados reforçam a ideia de que as capacidades de *marketing* contribuem para a performance quando são incorporadas às decisões e às práticas organizacionais. Essa compreensão se aproxima de Morgan (2012) e de Baker e Sinkula (1999), ao relacionar aprendizagem, ação orientada ao mercado, inovação e resultados.

A principal conclusão desta seção é que a performance não está ligada a uma capacidade isolada. Ela é percebida a partir da articulação entre conhecimento de mercado, orientação estratégica, adaptação, inovação, execução e condições competitivas.

A seção seguinte reúne esses resultados, discute-os à luz do referencial teórico e apresenta a resposta ao problema de pesquisa.

4.6 DISCUSSÃO INTEGRADA E RESPOSTA AO PROBLEMA DE PESQUISA

A discussão integrada dos resultados mostra que as capacidades superiores de *marketing*, a capacidade de inovação em *marketing* e a performance organizacional se relacionam por meio de práticas recorrentes de aprendizagem, decisão, adaptação e execução. Essas relações assumem características próprias em cada organização e são influenciadas pelas condições tecnológicas, econômicas e competitivas do setor automotivo.

As capacidades superiores de *marketing* são compreendidas, nesta pesquisa, como resultado da articulação entre aprendizagem de mercado, orientação

estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado. A aprendizagem permite captar e interpretar informações sobre clientes, usuários finais, montadoras, concorrentes, fornecedores e mudanças no ambiente. A orientação estratégica incorpora esses conhecimentos às prioridades, aos projetos e às decisões. A adaptação, por sua vez, transforma essas orientações em ajustes de produtos, processos, preços, posicionamentos e formas de relacionamento.

Essas dimensões não se manifestam como etapas rígidas ou necessariamente sequenciais. Uma mudança regulatória, tecnológica ou competitiva pode estimular, ao mesmo tempo, a busca por novas informações, a revisão das prioridades e a necessidade de ajustes técnicos. Da mesma forma, um problema identificado na aplicação de um produto pode gerar aprendizagem, mobilizar diferentes áreas e resultar na revisão de projetos, processos ou decisões comerciais.

Os achados aproximam-se da perspectiva das capacidades dinâmicas de Teece (2017), especialmente pela importância atribuída à percepção das mudanças, à mobilização dos recursos e à reconfiguração das práticas organizacionais. Também dialogam com Day (1994; 2011), ao mostrarem que a orientação e a adaptação ao mercado dependem da capacidade de captar, compartilhar e utilizar conhecimentos externos. Morgan (2012), Morgan, Feng e Whitley (2018) e Morgan, Slotegraaf e Feng (2022) reforçam essa compreensão ao associarem as capacidades superiores à integração, à coordenação e à renovação das práticas organizacionais.

Nas empresas investigadas, essa articulação assumiu configurações distintas. Na JOST, destacou-se a proximidade com diferentes atores da cadeia e a utilização das informações de aplicação nas decisões de produto e mercado. Na Castertech, sobressaiu a integração entre clientes, projetos e áreas técnicas. Na Suspensys, observou-se a combinação entre respostas às pressões competitivas e iniciativas voltadas ao planejamento do portfólio e ao reposicionamento tecnológico. Essas diferenças refletem as características dos produtos, das tecnologias, das rotinas e dos mercados atendidos, sem constituir uma classificação de desempenho entre as organizações.

Os resultados também mostram que, no contexto industrial, as capacidades de *marketing* não estão concentradas apenas em uma área formal de *marketing*. Elas aparecem distribuídas entre engenharia, qualidade, projetos, garantia, produção, inovação e relacionamento técnico com clientes. Essa distribuição amplia a importância da coordenação interfuncional, pois o conhecimento obtido no mercado

precisa circular entre as áreas para ser incorporado às decisões e às respostas organizacionais.

A capacidade de inovação em *marketing* representa a transformação desses conhecimentos e orientações em soluções aplicáveis. Ela não se limita ao lançamento de novos produtos, abrangendo também melhorias técnicas, automação, mudanças em processos, segurança, ergonomia, eletrificação e novas propostas de valor.

Entretanto, os resultados indicam que o conhecimento de mercado não se converte automaticamente em inovação. Esse processo depende da disponibilidade de recursos, da integração entre áreas, do domínio técnico, da experimentação, da validação e da capacidade de execução. Essa interpretação está de acordo com Hult, Hurley e Knight (2004), que relacionam aprendizagem, orientação para o mercado e inovação, e com Dobni (2010), que destaca o papel da cultura, dos processos e da execução na capacidade de inovar.

A performance organizacional também foi compreendida de maneira ampla. Além de receita, margem, rentabilidade, preço e redução de custos, os gestores mencionaram participação de mercado, reputação técnica, qualidade, confiança, diferenciação, eficiência e continuidade dos negócios. Dessa forma, performance de mercado e performance financeira estão relacionadas, mas não representam o mesmo resultado.

Uma organização pode preservar sua participação mediante ajustes de preços e, ao mesmo tempo, enfrentar pressão sobre a margem. Da mesma maneira, investimentos em qualidade, desenvolvimento e relacionamento podem não produzir retorno financeiro imediato, mas contribuir para a confiança dos clientes e para a continuidade dos negócios. A performance precisa, portanto, ser interpretada considerando simultaneamente os resultados econômicos e a posição construída pela organização no mercado.

Os achados mostram ainda que as capacidades superiores de *marketing* podem apresentar contribuições percebidas para a performance sem resultar, necessariamente, em uma inovação específica. O conhecimento sobre clientes e aplicações pode apoiar decisões de preço e produto, reduzir riscos, proteger negócios e fortalecer o posicionamento. A coordenação entre áreas pode melhorar a qualidade das respostas, enquanto a adaptação pode contribuir para atender novas exigências, preservar contratos ou reduzir perdas.

A inovação também pode contribuir para a performance quando gera soluções

valorizadas pelos clientes, melhora a eficiência, fortalece a diferenciação ou abre novas oportunidades. Contudo, uma solução tecnicamente inovadora não garante, por si só, resultados de mercado ou financeiros. Sua contribuição depende da aceitação, do custo, da escala, do tempo de validação, da aplicação comercial e das condições competitivas.

Dessa forma, a estrutura analítica desta pesquisa representa uma articulação entre dimensões, e não um modelo causal. As capacidades superiores de *marketing* criam condições para compreender o ambiente, definir prioridades e orientar respostas. A capacidade de inovação em *marketing* permite transformar conhecimentos e competências em soluções. A performance expressa as contribuições percebidas dessas práticas nos resultados de mercado e financeiros.

Diante da questão de pesquisa — como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional em empresas da cadeia automotiva? —, a resposta pode ser apresentada da seguinte forma:

As capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam por meio de práticas que conectam aprendizagem de mercado, orientação estratégica, adaptação e transformação do conhecimento em soluções aplicáveis. Essa articulação contribui para a performance organizacional ao apoiar diferenciação, relacionamento com clientes, reputação técnica, posicionamento competitivo, eficiência, proteção dos negócios, margem e rentabilidade. Essas contribuições não ocorrem de maneira automática ou uniforme, pois dependem da integração entre áreas, da continuidade das práticas, da capacidade de execução e das condições tecnológicas, econômicas e competitivas enfrentadas por cada organização.

A resposta evidencia que a principal contribuição das capacidades superiores de *marketing* está na conexão entre o ambiente externo e as práticas internas. As informações de mercado tornam-se relevantes quando são interpretadas, compartilhadas e incorporadas às decisões. Da mesma forma, as decisões somente produzem respostas quando existem recursos, competências e coordenação para implementá-las.

A inovação representa uma das formas pelas quais essa articulação se materializa, mas não constitui o único caminho para a performance. Decisões relacionadas a preços, produtos, proteção dos negócios, redução de custos,

relacionamento com clientes e adequação a novas exigências também podem produzir contribuições percebidas para os resultados.

Do ponto de vista teórico, a pesquisa evidencia que as capacidades superiores de *marketing* podem se manifestar de forma distribuída entre áreas técnicas, comerciais e operacionais. Também reforça que aprendizagem, orientação estratégica e adaptação precisam ser analisadas principalmente pela forma como se articulam e se incorporam às rotinas organizacionais.

Do ponto de vista gerencial, os resultados destacam a importância de manter mecanismos contínuos de contato com o mercado, circulação interna do conhecimento, integração entre áreas e aproximação entre estratégia e execução. Visitas a clientes, acompanhamento das aplicações, Tech Days, desenvolvimento conjunto, fóruns internos, *roadmaps*, projetos formais e análises de viabilidade são exemplos de práticas que podem apoiar essa articulação.

Em síntese, as capacidades superiores de *marketing* se manifestam em práticas que permitem aprender com o mercado, orientar decisões e promover adaptações. Quando conectadas às competências técnicas e à capacidade de execução, essas práticas podem favorecer a inovação e contribuir para os resultados de mercado e financeiros. A forma e a intensidade dessas contribuições variam conforme o contexto de cada organização, reforçando o caráter qualitativo, interpretativo e não causal das relações analisadas.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa teve como objetivo analisar como as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam e contribuem para a performance organizacional. Para isso, foi realizada uma investigação qualitativa e exploratória, baseada em entrevistas semiestruturadas com gestores da JOST Sistemas Automotivos, da Castertech Fundidos e Usinados e da Suspensys, empresas pertencentes à vertical Autopeças da RANDONCORP.

A análise foi organizada a partir das categorias aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional. As capacidades superiores de *marketing* foram compreendidas como resultado da articulação entre as três primeiras dimensões. Essa estrutura permitiu observar como as empresas buscam informações no ambiente, interpretam sinais do mercado, incorporam esses conhecimentos às decisões, ajustam suas práticas e desenvolvem soluções.

Os resultados mostram que essa articulação ocorre de maneira própria em cada organização. Embora JOST, Castertech e Suspensys façam parte do mesmo grupo corporativo e atuem no setor automotivo, suas práticas refletem características específicas de seus produtos, mercados, rotinas internas e condições competitivas. Na JOST, a articulação entre as capacidades analisadas aparece principalmente na proximidade com usuários finais, frotistas, embarcadores e montadoras. Práticas como *push-pull*, Tech Days, pesquisas de aplicação e acompanhamento das condições reais de uso ajudam a empresa a transformar informações do mercado em decisões de produto, ações comerciais e novos desenvolvimentos.

Na Castertech, os achados mostram uma configuração mais técnica e interfuncional. A aprendizagem ocorre principalmente por meio da relação com as montadoras, da participação em projetos, da engenharia de aplicação, da garantia e do acompanhamento dos produtos. As informações obtidas nesses contatos são levadas para processos de cotação, desenvolvimento, validação e execução, envolvendo áreas como engenharia, qualidade, produção, projetos, inovação e relacionamento comercial.

Na Suspensys, a articulação reúne respostas às pressões competitivas e econômicas e iniciativas voltadas ao planejamento do portfólio e ao reposicionamento tecnológico. Ajustes de preços, produtos, processos e custos aparecem ligados à

proteção dos negócios, enquanto os *roadmaps* e os projetos relacionados à eletrificação apontam para a organização de decisões futuras e para a busca de novas possibilidades de atuação.

Essas diferenças não representam uma classificação entre as empresas. Elas mostram que as capacidades superiores de *marketing* podem se manifestar por diferentes caminhos e em diferentes áreas da organização. No ambiente industrial, a leitura do mercado e a construção de respostas não ficam restritas ao setor de *marketing*. Elas também aparecem na engenharia, na qualidade, nos projetos, na garantia, na produção, na inovação e no relacionamento técnico com os clientes.

De modo geral, os resultados indicam que as capacidades superiores de *marketing* se tornam visíveis quando aprendizagem de mercado, orientação estratégica e adaptação atuam de forma conectada. A aprendizagem permite captar e interpretar sinais do ambiente. A orientação estratégica incorpora esses conhecimentos às prioridades e decisões. A adaptação, por sua vez, transforma essas orientações em ajustes de produtos, processos, preços, posicionamentos e formas de relacionamento.

Essa articulação não acontece, necessariamente, em uma sequência rígida. As três dimensões podem surgir de forma simultânea. Uma mudança regulatória, tecnológica ou competitiva pode gerar novas buscas por informação, revisão de prioridades e necessidade de ajustes. Da mesma forma, um problema identificado na aplicação de um produto pode produzir aprendizagem, envolver diferentes áreas e resultar em mudanças técnicas ou comerciais.

A capacidade de inovação em *marketing* apareceu como uma das formas pelas quais o conhecimento de mercado, as decisões estratégicas e as respostas adaptativas são transformados em soluções aplicáveis. Nas empresas investigadas, inovar não significa apenas lançar um produto novo. A inovação também se manifesta em melhorias técnicas, automação, tecnologias digitais, segurança, ergonomia, eletrificação, revisão de processos, desenvolvimento conjunto e novas propostas de valor.

Entretanto, os resultados também mostram que o conhecimento não se transforma em inovação de maneira automática. Para que isso aconteça, são necessários integração entre áreas, recursos, domínio técnico, experimentação, validação e capacidade de execução. Uma oportunidade percebida no mercado

somente se torna uma solução quando a organização consegue mobilizar suas competências e levar o conhecimento para a prática.

A performance organizacional também foi compreendida de forma ampla. Além de receita, margem, rentabilidade, preço e redução de custos, os gestores mencionaram participação de mercado, reputação técnica, confiança dos clientes, qualidade, diferenciação, eficiência, aceitação dos produtos, presença em projetos e continuidade dos negócios.

Performance de mercado e performance financeira estão relacionadas, mas não representam a mesma coisa. Uma empresa pode manter sua participação de mercado e, ao mesmo tempo, enfrentar pressão sobre a margem. Da mesma forma, investimentos em qualidade, relacionamento e desenvolvimento técnico podem não gerar retorno financeiro imediato, mas contribuir para a confiança dos clientes e para a continuidade dos negócios.

Os resultados organizacionais foram, portanto, percebidos em associação com um conjunto de capacidades, decisões e práticas. As capacidades superiores de *marketing* podem apoiar o posicionamento, a proteção dos negócios, a redução de riscos e a qualidade das respostas, mesmo quando não resultam diretamente em uma inovação. A capacidade de inovação, por sua vez, pode contribuir para a diferenciação, a eficiência e a criação de oportunidades, desde que as soluções desenvolvidas encontrem condições técnicas, comerciais e competitivas para serem aplicadas.

Com base nesses achados, o problema de pesquisa pode ser respondido da seguinte forma: as capacidades superiores de *marketing* e a capacidade de inovação em *marketing* se articulam por meio de práticas que conectam aprendizagem de mercado, orientação estratégica, adaptação e transformação do conhecimento em soluções aplicáveis. Essa articulação apresenta contribuições percebidas para a performance organizacional ao apoiar diferenciação, relacionamento com clientes, reputação técnica, posicionamento competitivo, eficiência, proteção dos negócios, margem e rentabilidade.

Essas contribuições, no entanto, não acontecem de forma automática nem se manifestam da mesma maneira em todas as organizações. Elas dependem da circulação do conhecimento, da integração entre áreas, da continuidade das práticas, da capacidade de execução e das condições tecnológicas, econômicas e competitivas presentes em cada contexto.

Assim, os resultados desta pesquisa devem ser compreendidos como interpretações construídas a partir das experiências e percepções dos gestores entrevistados. Eles mostram que aprender com o mercado, orientar decisões, adaptar-se e inovar são movimentos que ganham força quando acontecem de forma articulada. É essa conexão entre conhecimento, decisão e ação que amplia as possibilidades de geração de valor e de contribuição para a performance organizacional.

5.1 CONTRIBUIÇÕES TEÓRICAS

Esta pesquisa contribui para ampliar a compreensão das capacidades superiores de *marketing* em um contexto industrial B2B, marcado por elevada complexidade técnica, relações interorganizacionais, longos ciclos de desenvolvimento, exigências regulatórias e necessidade constante de inovação e adaptação. A análise das empresas da vertical Autopeças da RANDONCORP mostrou que essas capacidades podem assumir configurações distintas, mesmo entre organizações pertencentes ao mesmo grupo corporativo e inseridas no mesmo setor.

Uma primeira contribuição está na compreensão de que as capacidades superiores de *marketing* não se restringem às atividades formais de *marketing*, comunicação, promoção ou relacionamento comercial. Nos contextos investigados, elas também aparecem em rotinas de engenharia, desenvolvimento de produtos, qualidade, garantia, automação, projetos, fóruns de inovação e interações técnicas com os clientes.

Esse resultado amplia a compreensão do *marketing* no ambiente industrial. A leitura, a interpretação e a resposta ao mercado não dependem apenas de uma área específica, mas podem estar distribuídas por diferentes setores da organização. Em empresas B2B, profissionais técnicos e operacionais também participam da construção do conhecimento sobre clientes, aplicações, problemas e mudanças no ambiente.

A segunda contribuição refere-se à compreensão das capacidades superiores de *marketing* como uma dimensão integradora, formada pela articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado. Os achados mostram que essas dimensões ganham significado quando estão conectadas às rotinas e às decisões organizacionais.

A aprendizagem de mercado torna-se relevante quando o conhecimento obtido é compartilhado e incorporado às prioridades. A orientação estratégica contribui para selecionar oportunidades e direcionar decisões. A adaptação permite transformar essas orientações em ajustes de produtos, processos, preços, posicionamentos e formas de relacionamento. Assim, as capacidades superiores de *marketing* não resultam apenas da presença isolada dessas dimensões, mas da maneira como elas se relacionam na prática.

Outra contribuição está na ampliação da discussão sobre a capacidade de inovação em *marketing*. No contexto analisado, a inovação não se limita ao lançamento de novos produtos. Ela também aparece em melhorias técnicas, automação, soluções de campo, eletrificação, sistemas embarcados, mudanças nos processos internos, desenvolvimento conjunto com clientes e novas formas de geração de valor.

Essa compreensão mostra que a inovação em *marketing*, em ambientes industriais, depende da combinação entre conhecimento de mercado, competências técnicas e capacidade de execução. Uma necessidade identificada junto ao cliente ou ao usuário somente se transforma em inovação quando a organização consegue avaliar sua relevância, mobilizar áreas, desenvolver a solução, realizar testes e validar sua aplicação.

O estudo também contribui ao evidenciar diferentes configurações das capacidades superiores de *marketing*. Na JOST, a articulação aparece principalmente na proximidade com os usuários finais, as montadoras e as condições reais de aplicação dos produtos. Na Castertech, manifesta-se de forma técnico-relacional e interfuncional, com participação da engenharia, dos projetos e do relacionamento com clientes industriais. Na Suspensys, combina respostas às pressões competitivas com iniciativas de planejamento do portfólio e reposicionamento tecnológico.

Essas configurações não representam níveis de desempenho ou desenvolvimento. Elas mostram que as capacidades superiores de *marketing* podem ser organizadas e colocadas em prática de diferentes maneiras, conforme os produtos, os mercados, as tecnologias, as rotinas internas e as condições enfrentadas por cada empresa.

Por fim, a pesquisa contribui ao tratar a performance organizacional de maneira multidimensional. Os resultados mostram que os gestores não relacionam a performance apenas a receita, margem e rentabilidade. Também foram mencionados

reputação técnica, confiança do cliente, diferenciação, qualidade, relacionamento com montadoras, aceitação de novos produtos, eficiência operacional e continuidade dos negócios.

Essa perspectiva amplia a compreensão da performance, pois reconhece que resultados de mercado e financeiros estão relacionados, mas não são equivalentes. A posição construída junto aos clientes, a confiabilidade das soluções e a participação em projetos estratégicos podem representar contribuições importantes, mesmo quando seus efeitos financeiros não são imediatos.

De forma geral, as contribuições teóricas desta pesquisa estão na compreensão das capacidades superiores de *marketing* como uma articulação entre aprendizagem, orientação estratégica e adaptação; na identificação de sua presença em diferentes áreas organizacionais; na ampliação do conceito de inovação em *marketing* para além do desenvolvimento de produtos; e na interpretação da performance como um resultado percebido de forma ampla e contextual.

5.2 CONTRIBUIÇÕES GERENCIAIS

Do ponto de vista gerencial, os resultados desta pesquisa oferecem elementos que podem auxiliar empresas industriais na organização de suas práticas de aprendizagem de mercado, integração entre áreas, inovação e acompanhamento da performance. Os achados mostram que a capacidade de responder às mudanças depende não apenas do acesso às informações, mas da forma como elas circulam internamente e são transformadas em decisões e soluções.

Uma primeira contribuição está na importância de manter práticas contínuas de contato com o mercado. Visitas a clientes, acompanhamento das condições reais de aplicação, contato com usuários finais, análise de garantias, reuniões com montadoras, Tech Days, pesquisas de aceitação e fóruns internos podem fornecer informações relevantes sobre necessidades, dificuldades de uso, movimentos dos concorrentes e oportunidades de desenvolvimento.

Entretanto, obter informações não é suficiente. Para que o conhecimento de mercado tenha utilidade, ele precisa ser registrado, compartilhado e incorporado às decisões. Informações obtidas em uma visita técnica, por exemplo, podem contribuir para a revisão de um produto, para a elaboração de um projeto, para a definição de uma abordagem comercial ou para a identificação de uma oportunidade de inovação.

Outra contribuição está na integração entre áreas técnicas, comerciais e estratégicas. Os resultados mostram que, em empresas industriais, o conhecimento sobre o mercado não permanece apenas nos setores de vendas ou *marketing*. Engenharia, desenvolvimento de produto, qualidade, produção, garantia, projetos e inovação também participam da interpretação das necessidades dos clientes e da construção das respostas organizacionais.

Essa integração permite reunir diferentes perspectivas sobre um mesmo problema. A área comercial pode identificar uma demanda, a engenharia avaliar sua viabilidade, a produção analisar os impactos operacionais e a qualidade estabelecer os critérios de validação. Quando esse processo ocorre de maneira coordenada, aumentam as possibilidades de transformar informações externas em projetos e melhorias aplicáveis.

Os achados também destacam a importância de criar mecanismos que aproximem conhecimento e inovação. Práticas como **roadmaps** de produtos, desenvolvimento conjunto com clientes, fóruns de inovação, **benchmark** técnico, **business cases**, validações em campo, automação e projetos formais podem auxiliar na seleção das oportunidades e na organização dos recursos necessários para desenvolvê-las.

Esses mecanismos ajudam a evitar que ideias, necessidades ou problemas identificados no mercado permaneçam apenas como informações isoladas. Ao serem incorporados às rotinas de avaliação, desenvolvimento e validação, esses conhecimentos podem apoiar melhorias de produtos, processos, tecnologias e formas de relacionamento com os clientes.

A pesquisa também sugere que a performance seja acompanhada de forma ampla. Indicadores financeiros, como receita, margem, rentabilidade, custos e retorno dos investimentos, continuam relevantes, mas não representam sozinhos todos os resultados percebidos pelas organizações.

Elementos como reputação técnica, confiança dos clientes, qualidade percebida, aceitação de produtos, diferenciação, eficiência operacional, participação em projetos e continuidade dos negócios também podem oferecer informações importantes sobre a posição da empresa no mercado. O acompanhamento conjunto dessas dimensões permite compreender melhor os efeitos das decisões no curto e no longo prazo.

Outro aspecto gerencial está relacionado à antecipação das mudanças. Nas organizações em que a aprendizagem ocorre principalmente diante de problemas ou demandas já manifestadas, pode ser útil ampliar práticas de acompanhamento contínuo do mercado. Isso inclui aproximação com usuários finais, análise de tendências, revisão periódica do portfólio, acompanhamento das tecnologias e integração entre informações de campo e planejamento estratégico.

A antecipação, nesse contexto, não significa prever todas as mudanças, mas criar condições para identificá-las com antecedência suficiente para avaliar seus impactos e organizar possíveis respostas. A construção de **roadmaps**, o acompanhamento regulatório e o contato com diferentes atores da cadeia podem apoiar esse processo.

Por fim, os resultados mostram que muitas informações relevantes já existem nas organizações, mas podem estar dispersas entre visitas técnicas, registros de garantia, reuniões com clientes, projetos de engenharia, experiências da produção e contatos comerciais. Uma contribuição gerencial importante está em reconhecer essas informações como parte do conhecimento de mercado e criar meios para organizá-las, compartilhá-las e utilizá-las.

De forma geral, as contribuições gerenciais desta pesquisa estão na valorização do contato contínuo com o mercado, na circulação interna do conhecimento, na integração entre áreas, na aproximação entre estratégia e execução e na avaliação ampla da performance. Essas práticas podem apoiar as organizações na construção de respostas mais coerentes com as necessidades dos clientes, com suas competências internas e com as mudanças do ambiente.

5.3 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Como toda investigação científica, esta pesquisa apresenta limitações que precisam ser consideradas na interpretação dos resultados. A primeira está relacionada ao recorte empírico. O estudo foi desenvolvido em três empresas pertencentes à mesma vertical corporativa da RANDONCORP. Esse recorte permitiu analisar diferentes contextos organizacionais inseridos em um mesmo grupo e em um mesmo setor, mas exige cautela na transferência dos resultados para outras organizações, cadeias produtivas ou ambientes industriais com características distintas.

Outra limitação decorre da natureza qualitativa e exploratória da pesquisa. A abordagem adotada permitiu compreender práticas, percepções e significados atribuídos pelos gestores às capacidades superiores de *marketing*, à inovação e à performance organizacional. Entretanto, não teve como propósito mensurar estatisticamente essas dimensões nem testar relações causais entre elas.

Por essa razão, os resultados devem ser compreendidos como interpretações construídas a partir das entrevistas, da análise de conteúdo e do diálogo com o referencial teórico. Eles ajudam a compreender como as articulações investigadas se manifestam nos contextos analisados, mas não permitem afirmar que as mesmas configurações ocorrerão em outras organizações.

O número de entrevistados também representa uma limitação. Embora os participantes ocupem posições estratégicas e possuam conhecimento sobre os processos e as decisões das empresas, a inclusão de um número maior de informantes poderia ampliar a diversidade de perspectivas.

A participação de profissionais de diferentes níveis hierárquicos e áreas, como engenharia, vendas, *marketing*, inovação, qualidade, produção, garantia e pós-venda, poderia revelar outras experiências, interpretações e possíveis tensões relacionadas às práticas estudadas.

Também deve ser considerado o uso predominante dos relatos gerenciais como principal fonte de evidências. Documentos públicos, materiais institucionais e observações contextuais foram utilizados de forma complementar, mas a análise permaneceu fundamentada principalmente nas percepções dos gestores entrevistados.

Dessa forma, os achados expressam a maneira como esses participantes compreendem as práticas, as decisões e os resultados das organizações. Outras pessoas envolvidas nos mesmos processos poderiam apresentar interpretações diferentes ou acrescentar aspectos não identificados nas entrevistas realizadas.

Outra limitação está relacionada ao caráter transversal da pesquisa. As entrevistas retratam as percepções dos gestores em um determinado período e não acompanham a evolução das capacidades analisadas ao longo do tempo. Como aprendizagem, adaptação e inovação são processos dinâmicos, mudanças tecnológicas, regulatórias, econômicas ou competitivas podem alterar as práticas organizacionais e a forma como seus resultados são percebidos.

Por fim, a pesquisa foi realizada em um contexto específico da indústria automotiva, caracterizado por elevada exigência técnica, forte presença de relações B2B, ciclos extensos de desenvolvimento e validação, requisitos regulatórios e pressão constante por qualidade, eficiência e inovação.

Essas características contribuíram para a compreensão das capacidades superiores de *marketing* em ambientes industriais, mas também recomendam cuidado ao aplicar as interpretações a setores com ciclos comerciais, estruturas organizacionais e dinâmicas tecnológicas diferentes.

As limitações apresentadas não reduzem a relevância dos resultados, mas ajudam a delimitar seu alcance. Elas indicam que os achados devem ser compreendidos à luz dos contextos investigados e também abrem possibilidades para novas pesquisas, com outros participantes, organizações, setores e abordagens metodológicas.

5.4 SUGESTÕES PARA PESQUISAS FUTURAS

As limitações e os resultados desta pesquisa abrem diferentes possibilidades para estudos futuros. Uma delas é ampliar a investigação para outras empresas da cadeia automotiva, incluindo organizações de diferentes portes, segmentos e posições na cadeia de valor. Essa ampliação poderá mostrar se as configurações identificadas neste estudo também aparecem em outros contextos industriais ou se assumem formas distintas conforme as características de cada organização.

Também poderão ser realizadas pesquisas em outros setores B2B, especialmente naqueles marcados por elevada complexidade técnica, ciclos extensos de desenvolvimento e forte interação entre clientes e fornecedores. Estudos em diferentes ambientes poderão contribuir para compreender até que ponto os resultados encontrados estão relacionados às particularidades da indústria automotiva.

Outra possibilidade é desenvolver estudos quantitativos sobre as relações entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing*, adaptação ao mercado, capacidade de inovação em *marketing* e performance organizacional. Pesquisas dessa natureza poderão complementar os resultados qualitativos, utilizando instrumentos de mensuração e amostras mais amplas para examinar a intensidade e a direção das relações entre as dimensões.

Também se sugere aprofundar a investigação das capacidades superiores de *marketing* em áreas técnicas, como engenharia, desenvolvimento de produtos, qualidade, garantia, produção e inovação. Os achados mostram que, no ambiente industrial, parte importante da leitura e da resposta ao mercado ocorre fora da área formal de *marketing*.

Novas pesquisas poderão analisar como os profissionais dessas áreas obtêm informações sobre clientes e aplicações, como compartilham esse conhecimento e de que maneira participam das decisões relacionadas a produtos, processos e inovação. Essa abordagem poderá ampliar a compreensão das capacidades de *marketing* como práticas interfuncionais.

Outra linha de investigação está relacionada à inovação aberta em ambientes B2B. O desenvolvimento conjunto com clientes, montadoras, fornecedores e parceiros tecnológicos apareceu como uma prática relevante nas organizações estudadas. Pesquisas futuras poderão examinar como essas relações de colaboração favorecem a circulação do conhecimento, a identificação de oportunidades e o desenvolvimento de soluções.

Também poderão ser realizados estudos comparativos entre organizações que apresentem diferentes formas de estruturar suas práticas de aprendizagem, orientação estratégica, adaptação e inovação. Em vez de estabelecer uma classificação prévia de maturidade, essas pesquisas poderão identificar diferentes configurações, mecanismos de coordenação e formas de incorporação do conhecimento de mercado às decisões.

Essa abordagem poderá contribuir para compreender por que algumas organizações atuam principalmente diante de demandas já manifestadas, enquanto outras mantêm mecanismos contínuos de acompanhamento do ambiente e planejamento de respostas futuras. Também permitirá examinar os fatores internos e externos associados a essas diferenças.

Recomenda-se ainda a realização de pesquisas longitudinais. Como aprendizagem, adaptação e inovação são processos construídos ao longo do tempo, estudos que acompanhem as organizações por períodos mais extensos poderão observar como suas práticas se desenvolvem, se transformam ou perdem relevância diante de mudanças tecnológicas, regulatórias e competitivas.

Uma abordagem longitudinal também poderá acompanhar o desenvolvimento e a aplicação de projetos específicos, desde a identificação de uma necessidade até

sua transformação em decisão, solução e resultado percebido. Isso poderá oferecer uma visão mais detalhada sobre a articulação entre conhecimento de mercado, execução e performance.

Pesquisas futuras poderão, ainda, ampliar o número e a diversidade dos participantes. A inclusão de profissionais de diferentes níveis hierárquicos e áreas funcionais poderá revelar percepções complementares ou divergentes sobre as capacidades analisadas. Estudos envolvendo clientes, fornecedores, usuários finais e parceiros também poderão acrescentar uma perspectiva externa às interpretações organizacionais.

Por fim, novas investigações poderão aprofundar a compreensão da performance em suas dimensões de mercado e financeira. Seria relevante examinar como reputação técnica, confiança, qualidade, participação em projetos, eficiência e relacionamento com clientes se conectam aos indicadores financeiros ao longo do tempo, sem pressupor que essa relação seja direta ou automática.

Em síntese, os resultados desta pesquisa indicam que aprender com o mercado, orientar decisões, adaptar práticas e transformar conhecimento em soluções são movimentos que podem contribuir para a geração de valor em organizações industriais. Estudos futuros poderão aprofundar essa compreensão em outros contextos, com diferentes participantes, métodos e períodos de análise, ampliando o conhecimento sobre a articulação entre capacidades superiores de *marketing*, inovação e performance organizacional.

REFERÊNCIAS

- AGYAPONG, A.; ACQUAAH, M.; ABIEW, G. E.; ZAN, H. N. Dynamic pathways to SMEs performance: unraveling the influence of organizational learning capability, innovation, market dynamism and market responsiveness in an African emerging economy. **Africa Journal of Management**, v. 10, n. 1, p. 50-74, 2024.
- ALI, S.; TIAN, H.; WU, W.; ALI, S.; KUMAIL, T.; SAIF, N. *Marketing* capabilities, market ambidexterity and product innovation outcomes: a yin-yang of inside-out and outside-in. **Industrial Marketing Management**, v. 118, p. 27-43, 2024.
- ALI, S.; WU, W.; ALI, S. Adaptive *marketing* capability and product innovations: the role of market ambidexterity and transformational leadership: evidence from Pakistani manufacturing industry. **European Journal of Innovation Management**, v. 25, n. 4, p. 1056-1091, 2022.
- BAKER, W. E.; SINKULA, J. M. The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n. 4, p. 411-427, 1999.
- BARANOWSKA-PROKOP, E.; SIKORA, T. The impact of organizational learning on Polish SME market performance. **International Journal of Management and Economics**, v. 59, n. 2, p. 137-149, 2023.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011.
- BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- CAMPS, J.; ALEGRE, J.; TORRES, F. Towards a methodology to assess organizational learning capability: a study among faculty members. **International Journal of Manpower**, v. 32, n. 5-6, p. 687-703, 2011.
- CASTERTECH. **Sobre**. 2024. Disponível em: <https://www.castertech.com.br/sobre>. Acesso em: 1 ago. 2024.
- CHEN, S.; ZHENG, J. Influence of organizational learning and dynamic capability on organizational performance of human resource service enterprises: moderation effect of technology environment and market environment. **Frontiers in Psychology**, v. 13, art. 889327, 2022.
- DAY, G. S. Closing the *marketing* capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011.
- DE TONI, D.; VIEIRA, V. A. As distintas capacidades de *marketing* e seus efeitos moderadores sobre a performance organizacional. **Revista Brasileira de Marketing – ReMark (Brazilian Journal of Marketing)**, São Paulo, v. 24, n. 4, p. 1-31, e25881, out./dez. 2025. DOI: 10.5585/2025.25881.
- FURMAN, J.; ORSZAG, P. A. A firm-level perspective on the role of rents in the rise in inequality. In: BOUSHEY, H.; DELONG, J.; STEINBAUM, M. (org.). **After Piketty: the agenda for economics and inequality**. Cambridge, MA: Harvard University Press, 2017.

GUERRA, D. S.; CAMARGO, F. C. *Marketing* capabilities and performance: new insights. **Journal of Marketing Development**, v. 5, p. 123-136, 2024.

GUO, H. *et al.* Comparing the impact of different *marketing* capabilities: empirical evidence from B2B firms in China. **Journal of Business Research**, v. 93, p. 79-89, 2018.

HE, P.; PEI, Y.; LIN, C.; YE, D. Ambidextrous *marketing* capabilities, exploratory and exploitative market-based innovation, and innovation performance: an empirical study on China's manufacturing sector. **Sustainability**, v. 13, n. 3, art. 1146, 2021.

IMANI, S.; FOROUDI, P.; SEYYEDAMIRI, N.; DEHGHANI, N. Improving employees' performance through internal *marketing* and organizational learning: mediating role of organizational innovation in an emerging market. **Cogent Business & Management**, v. 7, n. 1, art. 1762963, 2020.

JAWORSKI, B. J.; KOHLI, A. K. Market orientation: antecedents and consequences. **Journal of Marketing**, v. 57, n. 3, p. 53-70, 1993.

JOST BRASIL. **Institucional**. Disponível em: <https://www.jost.com.br/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

KHAN, I.; BASHIR, T. Market orientation, social entrepreneurial orientation, and organizational performance: the mediating role of learning orientation. **Iranian Journal of Management Studies**, v. 13, n. 4, p. 673-703, 2020.

MARCH, J. G. *Exploration* and *exploitation* in organizational learning. **Organization Science**, v. 2, n. 1, p. 71-87, 1991.

MASTER. **Institucional**. Disponível em: <https://www.freiosmaster.com/pt>. Acesso em: 22 jun. 2024.

MORGAN, N. A. *Marketing* and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

MORGAN, N. A.; FENG, H.; WHITLER, K. A. *Marketing* capabilities in international *marketing*. **Journal International of Marketing**, v. 26, n. 1, p. 61-95, 2018.

MORGAN, N. A.; SLOTEGRAAF, R. J.; FENG, H. *Marketing* capabilities for B2B firms. In: LILIEN, G. L.; PETERSEN, A.; WUYTS, S. (org.). **Handbook of business-to-business marketing**. Cheltenham: Edward Elgar Publishing, 2022. p. 96-116.

PERIN, M. G.; SAMPAIO, C. H.; FALEIRO, S. N. O impacto da orientação para o mercado e da orientação para aprendizagem sobre a inovação de produto: uma comparação entre a indústria eletroeletrônica e o setor de ensino universitário de administração. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 8, n. 1, p. 79-103, 2004.

PUDJIARTI, E. S.; HUTOMO, P. T. P. The critical role of effective organizational learning to improve firm's innovation and performance in a market turbulence condition. **International Journal of Innovation Science**, v. 12, n. 3, p. 237-254, 2020.

RANDON. **Institucional**. Disponível em: <https://randon.com.br/pt/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

RANDONCORP. **Relações com investidores**. Disponível em: <https://ri.randoncorp.com/>. Acesso em: 22 jun. 2024.

RANJAN, P.; NAYAK, J. K. Market-based organizational learning, pricing capability and business performance: the moderating effects of coordination mechanism and environmental dynamism. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 38, n. 11, p. 2360-2378, 2023.

REIMANN, C. K.; CARVALHO, F. M. P. de O.; DUARTE, M. P. Adaptive *marketing* capabilities, market orientation, and international performance: the moderation effect of competitive intensity. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 37, n. 12, p. 2533-2543, 2022.

SIKORA, T.; BARANOWSKA-PROKOP, E. The impact of organizational learning on Polish and Finnish SME's market performance during the COVID-19 pandemic: a comparative study. **International Journal of Management and Economics**, v. 60, n. 3, p. 1-14, 2024.

SIMA, H.; CHUNG, H. F. L.; LIU, Y. Organizational learning, strategic guanxi networking, co-creation *marketing* strategy and B2B export performance: evidence from emerging market export venture. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 39, n. 7, p. 1406-1418, 2024.

SINKULA, J. M. Market information processing and organizational learning. **Journal of Marketing**, v. 58, p. 35-45, 1994.

SUSPENSYS. **Institucional**. Disponível em: <https://www.suspensys.com/pt>. Acesso em: 22 jun. 2024.

TALARI, M.; KHOSHROO, M. Impact of industry competitive intensity on brand performance: mediating role of market orientation and organizational learning. **Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship**, v. 24, n. 2, p. 270-291, 2022.

TEECE, D. J. A capability theory of the firm: an economics and (strategic) management perspective. **New Zealand Economic Papers**, v. 53, n. 1, p. 1-43, 2017.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997.

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.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

YULIANSYAH, Y.; RAMMAL, H. G.; MARYANI, M.; MOHAMED JAIS, I. R.; MOHD-SANUSI, Z. Organizational learning, innovativeness and performance of financial service firms in an emerging market: examining the mediation effects of customer-focused strategy. **Business Process Management Journal**, v. 27, n. 4, p. 1126-1141, 2021. Artigo retratado em 2025.

ZHANG, H.; WU, F.; CUI, A. S. Balancing market *exploration* and market *exploitation* in product innovation: a contingency perspective. **International Journal of Research in Marketing**, v. 32, n. 3, p. 297-308, 2015.

ZHANG, X.; CHU, Z.; REN, L.; XING, J. Open innovation and sustainable competitive advantage: the role of organizational learning. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 186, art. 122114, 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMIESTRUTURADA

1. Apresentação

Este roteiro orienta a coleta de dados qualitativos do estudo intitulado *“Capacidades superiores de marketing e capacidade de inovação em marketing: um estudo exploratório qualitativo sobre suas articulações e contribuições para a performance organizacional na cadeia automotiva.”*. As entrevistas têm caráter semiestruturado, possibilitando aprofundamentos conforme a experiência e o contexto do participante.

As questões foram organizadas em blocos temáticos alinhados às categorias analíticas desta pesquisa: aprendizagem de mercado, adaptação ao mercado, inovação, orientação estratégica de *marketing*, coordenação interfuncional e performance organizacional.

Aprendizagem de Mercado

(Referências: Baker & Sinkula, 1999; Jaworski & Kohli, 1993)

1. Como sua empresa se organiza para compreender necessidades futuras dos clientes?
2. Quais tipos de pesquisas de mercado internas são realizados e como influenciam decisões?
3. Qual é a importância da consulta a usuários finais e como essa coleta é realizada?
4. Como ocorrem reuniões com clientes para discutir necessidades futuras? Pode citar um exemplo recente?

Adaptação ao Mercado

(Referências: Baker & Sinkula, 1999; Jaworski & Kohli, 1993)

5. Como a empresa avalia o impacto de mudanças ambientais ou regulatórias sobre os clientes?
6. Como responde a variações nos preços dos concorrentes?
7. Quais estratégias são utilizadas para reagir às mudanças nas necessidades dos clientes? Cite um exemplo recente.

Pesquisa e Desenvolvimento de Produtos

(Referências: Zhang *et al.*, 2015; Zhang *et al.*, 2023)

8. Pode relatar situações em que novas ideias de produtos foram exploradas, mesmo que não aplicáveis ao mercado atual?
9. Como a empresa utiliza informações de mercado com potencial para futuros clientes?
10. Como ocorre a experimentação de alto risco? Pode citar um exemplo?

Aprendizado e Inovação

(Referências: Baker & Sinkula, 1999; Guerra & Camargo, 2024; Zhang *et al.*, 2023)

11. Como a empresa incentiva os colaboradores a pensarem de forma criativa?
12. A organização consegue transformar conhecimento existente em novos conhecimentos?
13. Como são adquiridos conhecimentos de fornecedores, clientes ou parceiros?
14. Existe mecanismo interno de disseminação do conhecimento? Como funciona?
15. Como o aprendizado é percebido na organização?
16. Quais mecanismos existem para valorização de ideias originais e incentivo à inovação?

Coordenação Interdepartamental e Resposta Rápida

(Referências: Baker & Sinkula, 1999; Jaworski & Kohli, 1993)

17. Como os departamentos se coordenam para responder rapidamente às mudanças de mercado?
18. Como ocorre a coordenação na implementação de planos de *marketing*?
19. Como a empresa reage a campanhas agressivas de concorrentes?
20. Como revisa seu desempenho em relação aos concorrentes? Cite exemplo.

Reuniões e Comunicação Interna

(Referências: Baker & Sinkula, 1999; Guerra & Camargo, 2024; Zhang *et al.*, 2023)

21. Como são estruturadas as reuniões interdepartamentais para discutir tendências do mercado?
22. Como reuniões regulares comunicam inovações aos colaboradores?

Exemplos de Pesquisas, Adaptações e Respostas Estratégicas

(Referências: Baker & Sinkula, 1999; Jaworski & Kohli, 1993)

23. Pode descrever um exemplo recente de pesquisa de mercado que influenciou decisões?
24. Pode citar exemplo de planejamento conjunto para responder a mudanças ambientais?
25. Como a empresa se adapta às mudanças nas preferências dos clientes? Cite caso recente.

Outras Questões Estratégicas

(Referências: Zhang *et al.*, 2015; Zhang *et al.*, 2023; Guerra & Camargo, 2024)

26. Como a empresa lida com inovação de alto risco?
27. Como mantém os colaboradores alinhados com visão e objetivos corporativos?
28. Qual é a importância do aprendizado organizacional na performance? Pode citar um caso de melhoria decorrente do aprendizado?

APÊNDICE B – MATRIZ DE CATEGORIZAÇÃO DA ANÁLISE DE CONTEÚDO

A matriz apresentada a seguir reúne as categorias, as subcategorias, as definições operacionais e exemplos de unidades de registro utilizadas na análise de conteúdo. As categorias principais foram definidas com base no referencial teórico e na estrutura analítica da pesquisa. As subcategorias foram delimitadas e refinadas durante a leitura das entrevistas, considerando a recorrência, a relevância e o sentido das falas dos gestores.

As capacidades superiores de *marketing* não foram tratadas como uma categoria empírica independente. Neste estudo, elas correspondem a uma dimensão integradora formada pela articulação entre aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado. Por essa razão, sua manifestação foi analisada a partir das relações identificadas entre essas três categorias.

Quadro B1 – Matriz de categorias, subcategorias, definições operacionais e exemplos de unidades de registro

Categoria	Subcategoria	Definição operacional	Exemplos de unidades de registro
Aprendizagem de mercado	Fontes de aprendizagem	Trechos que evidenciam onde, como e com quais atores a organização obtém informações sobre clientes, usuários finais, montadoras, concorrentes, fornecedores, tecnologias, tendências, regulações e condições de aplicação dos produtos.	“A gente vai na usina, a gente vai nas frotistas, a gente vai nos embarcadores.” (JOST); “A gente conversa com o cliente para entender para onde ele está direcionando os próximos estudos.” (Castertech); “A gente ainda não tem um <i>push-pull</i> estruturado.” (Suspensys).
Aprendizagem de mercado	Mecanismos de aprendizagem	Trechos que descrevem práticas formais ou informais utilizadas para compartilhar, interpretar e incorporar informações de mercado ao conhecimento e às rotinas organizacionais.	“Fazemos Tech Days nas montadoras.” (JOST); “Temos fóruns mensais de engenharia para compartilhar projetos.” (Castertech); “Fizemos uma discussão de <i>roadmap</i> de produto para os próximos cinco anos.” (Suspensys).
Aprendizagem de mercado	Contribuições percebidas da aprendizagem	Trechos em que os gestores relacionam o conhecimento obtido no mercado à identificação de necessidades, à revisão de decisões, à melhoria de produtos, à redução de riscos, à adaptação e à orientação de iniciativas de inovação.	“Não adianta inovar em alguma coisa que não tem aplicação.” (JOST); “O aprendizado é percebido pelas ações executadas.” (Castertech); “O movimento acaba sendo mais reativo.” (Suspensys).

Orientação estratégica de <i>marketing</i>	Planejamento estratégico de <i>marketing</i>	Trechos relacionados à definição de prioridades, posicionamentos, segmentos, portfólio, oportunidades, investimentos e direcionamentos organizacionais a partir da leitura do mercado.	“ <i>Marketing</i> é mercado.” (JOST); “O cliente está sempre em primeiro lugar.” (Castertech); “Discutimos o <i>roadmap</i> de produto para os próximos cinco anos.” (Suspensys).
Orientação estratégica de <i>marketing</i>	Implementação das estratégias	Trechos que mostram como os conhecimentos e as decisões relacionados ao mercado são transformados em ações, projetos, visitas, eventos, desenvolvimentos técnicos e outras práticas organizacionais.	“A gente leva essa necessidade para a montadora.” (JOST); “Quando tem uma necessidade do cliente, isso é projeto.” (Castertech); “Depois começamos a olhar produto, negociação e manufatura.” (Suspensys).
Orientação estratégica de <i>marketing</i>	Avaliação e ajuste das estratégias	Trechos que descrevem o acompanhamento, a revisão e o ajuste de decisões e estratégias diante de resultados, mudanças na demanda, movimentos dos concorrentes, custos, condições econômicas ou novas informações do mercado.	“A gente cria uma estratégia de preço e produto para blindar o negócio.” (JOST); “A gente não vai para a briga de preço, sustenta pela qualidade.” (Castertech); “A primeira reação foi reduzir preço para proteger os negócios.” (Suspensys).
Adaptação ao mercado	Flexibilidade organizacional	Trechos que evidenciam a capacidade de mobilizar áreas, recursos e conhecimentos para ajustar produtos, processos, prioridades e práticas diante de mudanças tecnológicas, regulatórias, competitivas ou de demanda.	“A nova legislação pode exigir alteração no suporte.” (JOST); “A engenharia precisa ficar pronta para se movimentar quando precisa.” (Castertech); “O segmento é muito amarrado, tem muita validação.” (Suspensys).
Adaptação ao mercado	Respostas às mudanças de mercado	Trechos que relatam ações realizadas diante de alterações nas necessidades dos clientes, na concorrência, nos preços, nos custos, na regulação, na tecnologia ou nas condições gerais do mercado.	“Atuamos junto ao cliente final para reforçar a importância do produto.” (JOST); “O cliente confia na nossa qualidade e paga por isso.” (Castertech); “Reduzimos preço e depois buscamos reduzir custos.” (Suspensys).
Adaptação ao mercado	Estratégias de adaptação	Trechos que descrevem mecanismos utilizados para planejar, coordenar e implementar respostas adaptativas, como <i>push-pull</i> , projetos formais, desenvolvimento conjunto, revisão de portfólio, redução de custos e reposicionamento tecnológico.	“O <i>push-pull</i> ajuda a conectar o cliente final e a montadora.” (JOST); “A mudança entra como cotação e projeto.” (Castertech); “O e-SYS surgiu porque havia risco de ficarmos para trás na eletrificação.” (Suspensys).
Capacidade de inovação em <i>marketing</i>	Processos de inovação	Trechos relacionados à identificação de oportunidades, geração e seleção de ideias, desenvolvimento,	“A empresa inovou pensando no cliente.” (JOST); “Inovação são boas ideias gerando nota fiscal.” (Castertech); “A eletrificação

		experimentação, validação e implementação de novos produtos, processos, tecnologias ou propostas de valor.	começou a fazer parte das discussões do setor.” (Suspensys).
Capacidade de inovação em <i>marketing</i>	Contribuições percebidas da inovação em <i>marketing</i>	Trechos em que os gestores relacionam as iniciativas de inovação à solução de problemas, à diferenciação, ao relacionamento com clientes, à reputação técnica, à eficiência, ao reposicionamento e à geração de valor.	“A trava de quinta roda atende um nicho de segurança de carga.” (JOST); “O iHub ajudou a resolver um problema de campo com a Volkswagen.” (Castertech); “O e-SYS reposiciona o papel da carreta.” (Suspensys).
Capacidade de inovação em <i>marketing</i>	Resultados de inovação	Trechos que identificam produtos, melhorias técnicas, tecnologias, automações, mudanças de processos ou soluções desenvolvidas e aplicadas pelas organizações.	“Desenvolvemos soluções para aplicações específicas.” (JOST); “Temos equipe dedicada à inovação e automação.” (Castertech); “A eletrificação é um movimento estratégico para o futuro.” (Suspensys).
Performance organizacional	Performance de mercado	Trechos relacionados à posição competitiva percebida, à participação de mercado, ao relacionamento com clientes, à confiança, à reputação técnica, à diferenciação, à qualidade, à aceitação dos produtos e à continuidade dos negócios.	“O cliente entende que preço não é o único critério.” (JOST); “A Volkswagen confia na qualidade da Castertech.” (Castertech); “Buscamos manter <i>market share</i> mesmo com o mercado pressionado.” (Suspensys).
Performance organizacional	Performance financeira	Trechos relacionados aos resultados econômicos percebidos e aos indicadores utilizados pelos gestores, como receita, margem, rentabilidade, preços, custos, retorno dos projetos, <i>payback</i> , eficiência e proteção dos negócios.	“O resultado vem da estratégia de mercado, produto, cliente e operação.” (JOST); “Não existe inovação sustentável sem estabilidade financeira.” (Castertech); “A rentabilidade fica pressionada com queda de mercado e redução de preço.” (Suspensys).

Fonte: Elaborado pelo Autor (2026).

Nota metodológica: As falas apresentadas no quadro correspondem a exemplos de unidades de registro associadas às categorias e subcategorias da análise de conteúdo. Esses trechos não esgotam o corpus empírico, mas ilustram o processo de identificação e organização das evidências obtidas nas entrevistas.

As categorias aprendizagem de mercado, orientação estratégica de *marketing* e adaptação ao mercado foram analisadas individualmente para fins de organização do material empírico. Posteriormente, suas relações foram interpretadas de forma integrada, permitindo compreender como se configuram as capacidades superiores de *marketing* nas práticas das organizações investigadas.

A capacidade de inovação em *marketing* e a performance organizacional foram examinadas como categorias relacionadas, mas distintas. A performance foi analisada

nas dimensões de mercado e financeira, incorporando os indicadores mencionados pelos gestores a essas duas dimensões, sem tratá-los como uma subcategoria independente.

As relações identificadas entre as categorias foram interpretadas de maneira qualitativa e contextual. Portanto, a matriz não representa um modelo causal nem pressupõe que a presença de determinada capacidade produza automaticamente inovação ou performance. Ela apresenta o caminho utilizado para organizar, interpretar e articular as evidências empíricas com o referencial teórico.

APÊNDICE C – TRANSCRIÇÃO DAS ENTREVISTAS

TRANSCRIÇÃO LIMPA – CASTERTECH

1. Definição de inovação na Castertech

A inovação é definida como a capacidade de transformar boas ideias em resultados concretos. A empresa valoriza mais a execução do que a ideia em si, destacando que uma ideia mediana bem implementada vale mais do que uma ótima ideia não realizada. Esse princípio orienta o Fórum de Inovação e as práticas internas, alinhando-se ao pensamento de Peter Drucker, segundo o qual a execução importa mais do que a simples formulação de ideias.

2. Papel do *marketing* na orientação estratégica

Embora o entrevistado não atue diretamente no *marketing*, afirma que o cliente é prioridade e que os direcionamentos estratégicos chegam à engenharia a partir de análises feitas pela área de mercado. O *marketing* fornece os focos prioritários do ano — como linhas de produtos e conjuntos que terão maior demanda — orientando a atenção das áreas técnicas.

3. Relação entre *marketing*, inovação e performance

A inovação é percebida como o elemento que “garante o almoço de amanhã”. A empresa observa o movimento do mercado, direciona esforços para desenvolver soluções alinhadas às tendências e utiliza a performance financeira atual para sustentar investimentos em inovação. Para a Castertech, não existe inovação sustentável sem estabilidade financeira.

4. Relação de inovação entre as empresas da vertical Autopeças

Segundo o entrevistado, as empresas da vertical Autopeças operam de forma relativamente independente no tema inovação. Há iniciativas corporativas, como o Núcleo de Inovação, mas não existe colaboração estruturada em projetos conjuntos de desenvolvimento tecnológico. Há potencial de sinergia não explorado entre as unidades.

5. Identificação de necessidades futuras dos clientes

A empresa realiza pesquisas frequentes com clientes, visitas técnicas e reuniões com montadoras. Muitas vezes participa do desenvolvimento conjunto de novos produtos. A proximidade com o cliente é um pilar estratégico, permitindo identificar demandas futuras e garantir vantagem competitiva, pois contribui para a coengenharia e desenvolvimento antecipado.

6. Consulta a usuários finais e feedback de campo

A consulta aos usuários finais é considerada essencial. A engenharia de aplicação e a área de garantia mantêm contato constante com clientes, visitando operações, acompanhando desempenho em campo e avaliando produtos em uso. Esse acompanhamento contínuo subsidia melhorias e novos projetos.

7. Impacto de regulamentações e normas

A engenharia monitora continuamente novas regulamentações e mudanças legais, como sistemas eletrônicos de frenagem (EBS), para ajustar produtos e manter aderência técnica. Não há um fórum formal específico; a atualização ocorre dentro da rotina da área de engenharia.

8. Reação à concorrência

A empresa evita competir por preço. O foco está na diferenciação técnica e qualidade. Clientes como a Volkswagen mantêm relacionamento devido à confiabilidade do produto. A empresa busca preservar margem e competitividade apostando no desempenho técnico superior.

9. Adaptação às mudanças nas necessidades dos clientes

Mudanças são tratadas via projetos estruturados, envolvendo cotação, engenharia e validação. O atendimento às demandas passa por processos formais de desenvolvimento, com etapas definidas e prazos adequados para assegurar qualidade e performance.

10. Exemplos de inovação

O entrevistado cita o desenvolvimento do iHub, sistema de telemetria patenteado utilizado para mitigar falhas identificadas em um cliente. A inovação surgiu da oportunidade de resolver um problema real, combinando tecnologia disponível internamente com necessidade de aplicação.

11. Emprego de informações de mercado

A empresa utiliza informações de mercado para se diferenciar e atrair novos clientes. A entrada no mercado agrícola ocorreu após demandas explícitas de grandes players como John Deere e Caterpillar.

12. Experimentação e riscos

A Castertech testa e valida intensamente novas ideias. O processo é criterioso e baseado em maturação técnica; o desenvolvimento é contínuo, mas conduzido com rigor para evitar riscos excessivos.

13. Incentivo à inovação entre funcionários

A empresa possui mecanismos internos como o Inovacaster, gincanas e fóruns de inovação. Os colaboradores participam ativamente, motivados pela possibilidade de visibilidade profissional, reconhecimento e crescimento na carreira. Exemplos citados envolvem funcionários que se tornaram líderes devido à atuação destacada em projetos de inovação.

14. Uso do conhecimento existente para gerar novos conhecimentos

A empresa utiliza intensamente conhecimento interno para criar novas soluções. Possui uma equipe dedicada à inovação e automação, que desenvolve internamente tecnologias, robôs e processos. Alguns projetos, como células robotizadas, são integralmente concebidos pela equipe interna.

15. Engajamento em inovação no tempo de trabalho

Funcionários da equipe dedicada atuam exclusivamente em inovação. Outros colaboradores participam voluntariamente, muitas vezes além do horário, motivados pelo interesse em se destacar e aprender. A cultura valoriza fortemente quem entrega resultados inovadores.

16. Aquisição e compartilhamento de conhecimento

A empresa realiza Tech Days com fornecedores, promove fóruns internos mensais e reuniões de engenharia onde colaboradores apresentam seus projetos. Há mecanismos formais e informais de compartilhamento de conhecimento e boas práticas.

17. Percepção do aprendizado

O aprendizado é percebido pela capacidade de transformar conhecimento em entregas concretas — relatórios, projetos, protótipos e soluções práticas. O foco é a execução, e não somente o aprendizado teórico.

18. Coordenação para inovação

A implementação de inovações ocorre por meio de projetos formais coordenados por um responsável (Wagner). Cada novo produto ou solução envolve todas as áreas necessárias, seguindo fluxos estruturados.

19. Relacionamento com o mercado

A empresa participa de feiras, realiza visitas a clientes e mantém relacionamento ativo via equipe comercial e técnica. Essa proximidade é essencial para atualização contínua e identificação de oportunidades.

20. Avaliação de desempenho em relação aos concorrentes

A análise de concorrência é feita por área corporativa, considerando *benchmarking* técnico, análise de mercado e avaliação de preços. Essa comparação sustenta posicionamento estratégico e tomada de decisões.

21. Reuniões e planejamento estratégico

As decisões são consolidadas no Planejamento Estratégico (PE), que define as ações prioritárias para o ano. Projetos e iniciativas devem estar alinhados ao PE para serem implementados.

22. Alinhamento organizacional

A unidade utiliza o PE e reuniões de gestão para alinhar visão, metas e prioridades. O aprendizado acumulado alimenta a revisão anual de projetos, white books e lessons learned.

TRANSCRIÇÃO LIMPA – JOST

1. Orientação para mercado e foco no cliente

A empresa trabalha com forte orientação ao cliente. O método *push-pull* é central: a JOST acompanha diretamente a aplicação de seus produtos no campo, sobretudo junto a frotistas e usuários finais, para identificar necessidades reais. Um exemplo citado é o desenvolvimento da quinta roda fora de estrada, baseado em observações de uso em usinas de cana-de-açúcar entre 2017 e 2019. A inovação só acontece quando há aplicação prática e demanda clara do cliente.

2. Papel do *marketing*

Marketing é entendido como “mercado” e “produto”, não apenas comunicação ou feiras. A área identifica tendências, necessidades emergentes e movimentos tecnológicos globais, orientando o planejamento estratégico nos pilares: defesa, crescimento, diversificação e pessoas/cultura. As decisões de inovação são guiadas pelas tendências trazidas pelo *marketing*.

3. Relação entre *marketing*, inovação e performance

O *marketing* informa tendências de clientes, tecnologias e regulamentações. A inovação é desenvolvida com base nessas análises e direcionada para mercados específicos (ergonomia, segurança, proteção de carga, eletrificação). O desempenho financeiro resulta da execução correta da estratégia de produto, cliente e operação.

4. Relação entre empresas da vertical Autopeças

As empresas da vertical atendem os mesmos clientes (montadoras de veículos comerciais). O conjunto integrado de produtos — suspensão, freios, cubo, tambor e

sistemas de acoplamento — fortalece a presença da vertical junto às montadoras. A sinergia facilita negociações, desenvolvimento técnico e relacionamento.

5. Identificação de necessidades futuras

A empresa identifica necessidades via:

- acompanhamento de campo (*push-pull*),
- Tech Days em montadoras,
- reuniões conjuntas com clientes diretos,
- interlocução entre equipe técnica, vendas e *marketing*.

O processo é contínuo e cultural, não formalizado em um procedimento único. A JOST frequentemente cria demanda ao levar tendências identificadas no usuário final para a montadora.

6. Pesquisa de mercado

Antes de lançar produtos novos, a empresa realiza pesquisas estruturadas. Exemplo: para definir o *business case* do aparelho elétrico (WFIT), foram feitas entrevistas com frotistas, embarcadores e gerentes de manutenção, recomendando o nível de aceitação e volume inicial.

7. Impacto de regulamentações e normas

Mudanças legais — Euro 6, normas de freio, normas de aplicação — são monitoradas pela engenharia, pois impactam diretamente produtos como semibagageiros, paralamas e engates. A empresa ajusta especificações técnicas para manter conformidade e antecipar alterações de mercado.

8. Reação à concorrência

A empresa monitora continuamente concorrentes nacionais e importados. Estratégias incluem:

- políticas de preço diferenciadas por cliente,
- uso de *benchmark* técnico para evidenciar desempenho superior,
- ações de relacionamento com clientes finais para reforçar vantagem técnica.
-

9. Desenvolvimento de novos clientes

A entrada de novos clientes é difícil devido ao perfil do mercado. Para caminhões pesados, certificações do Inmetro exigem que montadoras utilizem produtos homologados localmente, o que favorece a JOST frente a importados.

10. Experimentação e riscos

A empresa testa novos produtos em múltiplos cenários de aplicação (rodoviário, fora de estrada, misto). O laboratório e equipes técnicas avaliam limites e nichos adequados. O engate esférico é citado como exemplo: testes identificaram que não funcionava em aplicações severas, então foi posicionado somente para nichos compatíveis.

11. Incentivo à inovação interna

A inovação não se limita a produtos, mas inclui mudanças na forma de trabalhar. A empresa estimula ideias via:

- gincanas,
- campanhas internas,
- programas de sugestão,
- cultura de melhoria contínua.

A inovação é transversal — engenharia, produção, compras, vendas e qualidade são envolvidas.

12. Uso e compartilhamento de conhecimento

Conhecimento existente é base para novos projetos. A empresa obtém insights de fornecedores, clientes, parceiros e trabalho *push-pull*. Há dispositivos formais para compartilhamento: PMO, reuniões estratégicas, processos de engenharia, ECRs e reuniões mensais.

13. Percepção do aprendizado

O aprendizado é percebido pela aplicação prática, como evidenciado nos projetos Seis Sigma, que usam ferramentas avançadas e métricas de savings e melhoria de performance.

14. Coordenação interdepartamental

A resposta rápida ao mercado envolve integração entre qualidade, vendas, engenharia e atendimento à garantia. Informações fluem semanalmente e alinham comunicação com clientes.

15. Relacionamento com o mercado

A empresa atua via feiras, simpósios, Tech Days, eventos com fornecedores, visitas técnicas e programas corporativos (SindiPeças). O objetivo é manter presença ativa e atualizada.

16. Avaliação de desempenho em relação aos concorrentes

A empresa realiza *benchmarking* técnico e análise comercial. Avalia preços, aplicações, desempenho e variações globais. Muitas vezes, o cliente entende que o preço não é o único critério: performance técnica é decisiva.

17. Alinhamento organizacional

O alinhamento ocorre via comunicação constante: comunicados do presidente, reuniões de gestão, apresentações do planejamento estratégico e participação no desenvolvimento dos planos. A informação é disseminada para toda a empresa.

TRANSCRIÇÃO LIMPA – SUSPENSYS

1. Visão geral da inovação

A Suspensys integra inovação ao contexto do negócio porque atende diretamente montadoras e implementadores, exigindo atualizações contínuas em custo, competitividade e performance. A inovação pode ser reativa (pressão de mercado e concorrência) ou proativa (identificação de oportunidades).

2. *Push-pull* e relacionamento com usuários finais

A empresa ainda não possui um modelo estruturado de *push-pull* como a JOST. Tentou implementar diversas vezes, mas ainda não amadureceu. Atualmente, o movimento é mais reativo: os clientes procuram a Suspensys devido ao reconhecimento do produto e necessidade por melhorias específicas. Há potencial para amadurecimento dessa prática.

3. Desenvolvimento de produtos

O caso do eSYS ilustra como a empresa utiliza tendências de mercado (eletrificação) e integração tecnológica (via IHR) para conceber novos produtos. A eletrificação representava risco de obsolescência e motivou a empresa a desenvolver um eixo tracionado eletricamente para atender novas demandas de torque e eficiência.

4. Consulta a clientes e acompanhamento de campo

A empresa escuta principalmente frotistas e clientes diretos das montadoras. Contato com usuário final é mais restrito. Problemas em campo, como ocorreu com o autodirecional, geram ciclos de revisão do produto, ações de *marketing* interno e realinhamento de comunicação.

5. Cultura e comunicação interna

A empresa realiza encontros de liderança, reuniões de gestão e apresentações de *roadmap* de produtos. Há integração entre áreas para discutir oportunidades futuras, necessidades dos clientes e direcionamentos estratégicos. Esses eventos ajudam a alinhamento interno e visão sistêmica.

6. Reação ao mercado e concorrência

Em momentos de instabilidade e queda de mercado, a empresa reduz preços para manter market share e depois trabalha revisões de produto, renegociação com fornecedores e melhorias de processo para recuperar margem. Não há decisões constantes de redução porque validações são caras e demoradas.

7. Desempenho de mercado e desempenho financeiro

O desempenho recente é impactado pela queda de demanda e pressão competitiva. A empresa busca manter relevância, entrar em mercados nos quais ainda não atua e melhorar eficiência interna. Reduções estruturais (desligamentos) afetam cultura e retenção de conhecimento.

8. Retenção e aprendizado organizacional

O conhecimento é parcialmente registrado (fichas, procedimentos), mas grande parte está na experiência das pessoas. A empresa sofre com rotatividade. Para mitigar

perdas, faz rotações internas entre as áreas (AIB, CSID, BIF), permitindo que colaboradores adquiram múltiplas perspectivas.

9. Coordenação interdepartamental

Projetos são desenvolvidos de forma integrada e com foco nas prioridades delineadas no plano anual. Departamentos colaboram para tomada de decisão técnica e estratégica, em especial durante mudanças de mercado.

10. Incentivo à inovação

A empresa possui cultura inovadora impulsionada pelo IHR, que concentra profissionais dedicados exclusivamente à inovação. Outros colaboradores contribuem pontualmente, conforme expertise. A inovação nasce tanto de demandas de mercado quanto de riscos tecnológicos.

ANEXO A – AUTORIZAÇÃO PARA A PESQUISA NAS EMPRESAS

Messias Leffa Maia

De: Tiago Borelli <tiago.borelli@jost.com.br>
 Enviado em: quinta-feira, 12 de junho de 2025 16:04
 Para: CSC - Chamados
 Assunto: RES: Requisição: 4577887;

DE ACORDO

Tiago Borelli
 Coordenador de Compras e Controladoria
 Purchasing and Controlling Coordinator
 Tel: +55 (54) 3239 2808
 Cel: +55 (54) 99119 6152
www.jost.com.br / <http://catalogo.jost.com.br/>



De: CSC - Chamados
 Enviada em: quinta-feira, 12 de junho de 2025 14:24
 Para: Tiago Borelli <tiago.borelli@jost.com.br>
 Assunto: Requisição: 4577887;

Mensagem do atendente

Olá,

Recebemos a solicitação de Autorização para Realização de TCC do(a) funcionário(a).

Por gentileza, retorne com sua aprovação ou negativa.

Aguardamos seu retorno.

Atenciosamente,
 Paola Dalla Chiesa
 Central de Relacionamento Randoncorp
 WhatsApp (54) 3239-2015 opção Recursos Humanos

Informações da requisição :

Abertura :	11/06/2025 - 13:08
Requisição :	4577887
Situação :	Aguardando atendimento
Cliente :	Empresas Randon
Localidade :	Jost
Contato :	Messias Leffa Maia
Título da requisição :	Autorização Para Realizar Trabalho de Conclusão de Curso na Empresa
	Empresa: 9541 - Jost
	Matrícula e Nome: 46093 - Messias Leffa Maia
	Curso: Mestrado em Administração
	Instituição: UCS
Descrição :	Objetivo ou descrição: Analisar as capacidades dinâmicas das autopeças
	Previsão Término: 11/09/2025
	Empresa do Gestor Aprovador: Jost
	Gestor Aprovador: Tiago Borelli
Etapas :	Aguardando Atendimento
Previsão término :	13/06/2025 - 10:44