ÁREA TEMÁTICA: [Marketing]

ENANGRAD PLENO

MARKETING CAPABILITY NA GESTÃO DE INSTITUIÇÕES DE ENSINO SUPERIOR

Marketing Capability in the Management of Higher Education Institutions

Resumo

Este artigo analisa a aplicação do constructo Marketing Capability na gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior (IES), em um contexto marcado por forte concorrência; pressão regulatória; e necessidade de sustentabilidade financeira, fortalecimento da marca e orientação ao mercado. O objetivo é discutir como as capacidades de marketing podem contribuir para o desempenho institucional, a competitividade, a criação de valor para os estudantes e o posicionamento das IES no mercado educacional. Metodologicamente, o estudo adota abordagem qualitativa, de natureza teórica e exploratória, fundamentada em revisão bibliográfica e análise de conteúdo temática, com ênfase nos constructos de Vorhies, Morgan, Mason, Katsikeas e Day. Os resultados indicam que capacidades como pesquisa de mercado, desenvolvimento de ofertas educacionais, precificação, gestão de canais, comunicação integrada e implementação estratégica permitem às IES compreenderem o ambiente competitivo, as demandas dos estudantes e fortalecer sua reputação institucional. Conclui-se que o Marketing Capability deve ser compreendido como capacidade estratégica, e não apenas como uma função promocional, pois ele integra marketing e gestão acadêmica oferecendo contribuições teóricas e práticas para a criação de vantagem competitiva nas instituições de ensino.

Palavras-chave: Marketing Capability; Instituições de Ensino Superior; gestão estratégica; vantagem competitiva.

Abstract

This article analyzes the application of the “Marketing Capability” construct in the strategic management of Higher Education Institutions (HEIs) within a context characterized by intense competition, regulatory pressure, and the need for financial sustainability, brand strengthening, and market orientation. The objective is to discuss how marketing capabilities can contribute to institutional performance, competitiveness, value creation for students, and the positioning of HEIs in the educational market. Methodologically, the study adopts a qualitative approach, theoretical and exploratory in nature, based on a literature review and thematic content analysis, emphasizing the constructs proposed by Vorhies, Morgan, Mason, Katsikeas, and Day. The results indicate that capabilities such as market research, educational offering development, pricing, channel management, integrated communication, and

strategic implementation enable HEIs to understand the competitive environment and student demands, as well as to strengthen their institutional reputation. The study concludes that marketing capability should be understood as a strategic capability rather than merely a promotional function, as it integrates marketing with academic management, offering theoretical and practical contributions to the creation of competitive advantages in educational institutions.

Keywords: Marketing capability; Higher education institutions; strategic management; competitive advantage.

***

1. Introdução

O ensino superior tem passado por transformações profundas nas últimas décadas, marcadas pelo aumento da concorrência, mudanças regulatórias, pressões por sustentabilidade financeira, gestão do posicionamento das marcas das instituições de ensino, dentre outros fatores. Nesse contexto, a lógica tradicional de gestão acadêmica tem buscado evoluir passando a fazer uso de abordagens mais aprimoradas de gestão estratégica para lidar com a alta complexidade do atual cenário educacional: na prática, tem crescido a necessidade de abordagens que permitam às IES diferenciar-se, criar valor de forma consistente e fortalecer sua posição competitiva em um mercado educacional cada vez mais orientado por dinâmicas de mercado.

A literatura de marketing estratégico tem avançado na ênfase do papel das capacidades organizacionais, especialmente o constructo de Marketing Capability, como fonte de vantagem competitiva sustentável. As capacidades de marketing (*marketing capabilities*) são compreendidas como as habilidades das instituições e/ou organizações integrarem conhecimentos, processos e recursos de marketing para responder eficazmente às demandas do mercado, e gerar valor superior ao público que atendem acima do que a concorrência é capaz de fazer.

Embora explorado no contexto empresarial tradicional, o Marketing Capability ainda é pouco sistematizado e aplicado no setor educacional. Essa condição gera uma oportunidade competitiva imediata para as Instituições de Ensino Superior (IES) que buscarem incorporá-lo em sua atuação estratégica competitiva.

1.1 Objetivo Geral

Este artigo tem como objetivo analisar como o constructo de Marketing Capability pode ser aplicado à gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior (IES), discutindo seus efeitos potenciais sobre o desempenho institucional, a competitividade, a criação de valor para os estudantes e o fortalecimento da marca no mercado educacional.

1.2 Objetivos Específicos

- Analisar o constructo de Marketing Capability identificando seus principais elementos, dimensões e mecanismos de criação de valor relevante para o contexto das IES.
- Discutir como as abordagens dos constructos de Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas, e Day, analisadas nesse estudo, perfazem a aplicação das capacidades de marketing no setor educacional.

1.3 Justificativa

A escolha dessa abordagem justifica-se pela existência de uma lacuna teórica na articulação entre marketing estratégico e gestão educacional, portanto, ao desenvolver uma reflexão conceitual das capacidades de marketing aplicado a gestão estratégica das IES, o estudo busca contribuir para o avanço da literatura em marketing e da gestão educacional, ao mesmo tempo em que oferece subsídios teóricos relevantes para os gestores das IES, que enfrentam o desafio de alinhar excelência acadêmica, orientação ao mercado e sustentabilidade organizacional em ambientes altamente competitivos, marcados pela pelo posicionamento da marca e pela disputa por atração e retenção de alunos.

2. Fundamentação Teórica

A adequada compreensão sobre o Marketing Capability aplicado à gestão de IES, está vinculada a necessária compreensão de algumas bases teórico-práticas que norteiam o como as ações das capacidades de marketing são (ou podem ser) aplicadas no contexto do ensino superior. Um entendimento inicial é o conceito e o propósito do próprio marketing, que de acordo com Kotler, Keller e Chernev (2024), podem ser assim explicados: o **marketing** pode ser compreendido como um conjunto de atividades e processos organizacionais voltados à criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que geram valor para clientes e/ou consumidores, parceiros e para a sociedade como um todo.

Assim, o **propósito do marketing**, para os Kotler, Keller e Chernev (2024), consiste em criar valor superior para os clientes e, a partir disso, capturar valor em retorno, por meio do desenvolvimento de ofertas que atendam às necessidades e desejos do mercado, da construção de relacionamentos duradouros e da geração de benefícios tanto para as organizações quanto para a sociedade.

O **valor para o cliente** é compreendido como a percepção dos benefícios que o cliente recebe em troca dos custos que ele assume ao adquirir e utilizar um produto/serviço. Esse valor é subjetivo e depende da avaliação que o cliente faz quanto à utilidade, benefícios e preço associados à solução oferecida. Para Cobra (2022) e Woodruff (2021) e, Landroguez, Castro e Cepeda (2014) quanto mais os benefícios percebidos pelos clientes superarem os custos produtivos (ou de prestação do serviço), maior tenderá a ser a integração relacional entre comprador e vendedor.

No marketing capability a noção de valor para o cliente, requer compreender o que significa custo para a negócio. Em marketing, os custos envolvem os gastos

relativos à criação, promoção, distribuição e entrega de valor ao cliente, incluindo custos fixos e variáveis que o negócio precisa cobrir para que suas operações e atividades de mercado sejam possíveis e sustentáveis. De acordo com Rounaghi, Jarrar e Dana (2021), os **custos** referem-se ao conjunto de gastos e despesas que uma organização incorre para produzir e entregar um produto/serviço ao mercado. Os autores destacam que o gerenciamento dos custos é essencial para a sustentabilidade do negócio, além de contribuir para uma precificação adequada, maior competitividade e lucratividade. Já no setor público a compreensão dos custos viabiliza saber o montante financeira necessário para a instituições operar adequadamente, por exemplo, ao realizar pesquisas, aulas etc., dado que nesse setor não se visa lucro.

Mercadologicamente, o **preço** é considerado um elemento estratégico essencial do 'marketing mix', pois, ele representa o valor monetário que o cliente deve dispor para adquirir um produto ou serviço e constitui, ao mesmo tempo, a fonte de receita do vendedor. A política de preços envolve a decisão sobre o 'como' definir preços, considerando fatores diversos, tais como: público-alvo, demanda, objetivos organizacionais, concorrência, percepção de valor pelo cliente, e claro, os custos.

Os preços, podem ser mais elevados e menos dependente dos custos, na medida em que uma marca é mais conhecida e deseja, ou seja, quando ela possui um forte posicionamento de mercado tal como ocorre quando ela é a preferida pelos compradores. Segundo Lückenbach, Schmidt e Henseler (2023), uma **marca** não é apenas um nome ou símbolo, mas algo que carrega significado e diferenciação estratégica no mercado. Para os autores a marca representa uma combinação de elementos de identidade interna e percepções externas – envolvendo missão, valores, comportamento e experiências – que juntos constroem um significado relevante para a organização e para seus públicos-alvo.

Para Jadhav (2025) e Saatçioglu (2025), o **posicionamento da marca** é compreendido como a estratégia por meio da qual uma marca constrói, comunica e sustenta um lugar diferenciado e desejável na mente dos compradores em relação às marcas concorrentes. Isso envolve criar associações únicas, geralmente ligadas a atributos, benefícios e valores que ajudam o público-alvo a perceber a marca como distinta e preferível dentro de um contexto competitivo no mercado. Em outros termos, uma marca mais bem posicionada na mente dos clientes tem maiores chances de ser a marca escolhida. É possível afirmar que o posicionamento da marca é o processo estratégico de estabelecer o significado da marca no mercado, orientar a percepção dos clientes e garantir que ela ocupe uma posição comparativa bem definida, relevante e superior as marcas concorrentes.

Um posicionamento estratégico relevante demonstra que as capacidades da organização estão sendo eficientemente aplicados. De acordo com Sintani et al. (2023), o **marketing estratégico** consiste em um conjunto de decisões e ações sistemáticas que uma organização realiza para analisar o ambiente competitivo, identificar oportunidades de mercado e formular estratégias que criem valor e sustentem a competitividade da organização no longo prazo. Essa abordagem

contempla: análise de mercado, planejamento, definição de público-alvo, e desenvolvimento de estratégias que ajudem o negócio a sobreviver e prosperar.

De acordo com a revisão sistemática conduzida por Motamedimoghadam, Silva e Amaral (2024), **capacidades organizacionais** podem ser definidas como as habilidades de uma organização de realizar um conjunto coordenado de tarefas, utilizando seus recursos organizacionais, com o objetivo de alcançar um resultado específico. Essa definição enfatiza que capacidades não são meramente recursos isolados, mas sim, a forma como a organização integra conhecimentos, rotinas e recursos para alcançar objetivos estratégicos e performar de forma eficiente em um ambiente competitivo.

3.1 Constructos do Marketing Capability

Existem diversos constructos de Marketing Capability, nesse artigo, foram considerados os estudos de Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009), Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), e Day (1994 e 2011). Esses autores detalham dimensões específicas e mensuráveis das capacidades de marketing, e elas constituem os constructos considerados a seguir.

3.1.1 Constructos segundo Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas

Estudos empíricos publicados por Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009) e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), no Journal of Marketing e no Journal of the Academy of Marketing Science, sustentam os seguintes constructos de Marketing Capability: (a) capacidade de pesquisa de mercado (*Marketing Research Capability*), relacionada à geração e interpretação de inteligência de mercado; (b) capacidade de desenvolvimento de produtos e serviços, voltada à transformação de insights de mercado em ofertas competitivas; (c) capacidade de gestão de preço, referente à definição de estratégias de precificação alinhadas ao valor percebido; (d) capacidade de gestão de canais (*Distribution/Channel Management*), responsável pelo desenvolvimento e coordenação dos canais de entrega; (e) capacidade de comunicação integrada (*Promotion Capability*), voltada ao planejamento e à execução de comunicação eficaz; e (f) capacidade de planejamento e implementação de marketing, relacionada à transformação da estratégia em execução coordenada.

Para Vorhies e Morgan (2005), Marketing Capability trata de um conjunto integrado de capacidades do mix de marketing e de implementação estratégica que impacta o desempenho organizacional, fundamentando-se na capacidade de conhecer e interpretar as demandas do mercado, bem como de atender às necessidades de clientes e em como atendê-las de forma rentável.

3.1.2 Constructos segundo Day

Segundo Day (1994; 2011), as capacidades organizacionais podem ser agrupadas em três constructos principais, utilizados como base de análise neste estudo: o 1º, ***Inside-Out Capabilities***, reúne capacidades internas voltadas à eficiência operacional, abrangendo gestão financeira, controle de custos, tecnologia e operações; o 2º, ***Outside-In Capabilities***, compreende capacidades orientadas ao

mercado, incluindo sensibilidade ao cliente, inteligência competitiva, gestão de relacionamento e detecção de oportunidades; e, o 3º, ***Spanning Capabilities***, refere-se às capacidades integradoras que conectam as competências internas às demandas do mercado, contemplando o desenvolvimento de novos produtos, a estratégia de marketing, a gestão de canais, a precificação e a comunicação.

Esses três grupos de capacidades, fornecem uma estrutura para compreender como as organizações desenvolvem e articulam competências voltadas à criação e sustentação de vantagem competitiva.

3.2 Como os constructos de Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas são compreendidos

Segundo Vorhies e Morgan (2005), a (a) capacidade de pesquisa de mercado corresponde à habilidade de gerar, analisar e disseminar inteligência sobre clientes, concorrentes e o ambiente competitivo, constituindo a base informacional que sustenta as demais capacidades e reduz a incerteza nas decisões estratégicas. A (b) capacidade de desenvolvimento de produtos e serviços refere-se à transformação de insights de mercado em ofertas competitivas, promovendo diferenciação, adaptação às mudanças ambientais e melhor desempenho em mercados dinâmicos. A (c) capacidade de gestão de preço consiste em definir estratégias de precificação alinhadas ao valor percebido, considerando custos, concorrência e sensibilidade do cliente, contribuindo para atingir melhores margens, posicionamento estratégico e desempenho financeiro.

Os autores explicam que, a (d) capacidade de gestão de canais compreende o desenvolvimento, a coordenação e a otimização dos canais de distribuição, ampliando o alcance de mercado, a eficiência operacional e a conveniência para o cliente, sendo relevante em mercados multicanais e digitais. A (e) capacidade de comunicação integrada refere-se ao planejamento e à execução de programas de comunicação coerentes entre diferentes ferramentas promocionais, fortalecendo o posicionamento competitivo, a construção da marca, a preferência dos clientes e sua fidelização, com impactos positivos sobre o desempenho de mercado e financeiro.

Por fim, a (f) capacidade de planejamento e implementação de marketing trata da habilidade de transformar a estratégia de marketing em ações coordenadas, por meio de planejamento, controle, e execução disciplinada. Essa capacidade assegura coerência entre estratégia e implementação, reduz falhas na execução das ações de marketing e integra as áreas funcionais aos objetivos organizacionais. Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) destacam que essa capacidade atua como mediadora entre os recursos de marketing e o desempenho organizacional.

3.3 Como os constructos de Day são compreendidos

Day (1994) propõe uma visão sistêmica, na qual a vantagem competitiva sustentável decorre da capacidade da organização se orientar para o mercado. A explicação de cada constructos, de acordo com o seu potencial sistêmico para a gestão estratégica, é apresentada no quadro a seguir:

Quadro 1: Constructos, Capacidade e Potenciais segundo Day

Constructo	Capacidade	Potencial para a gestão estratégia
i. Inside-Out Capabilities	Capacidades internas voltadas à eficiência operacional e ao controle dos recursos organizacionais. Incluem: gestão financeira; controle de custos; tecnologia e operações. - Partem "de dentro para fora", ou seja, concentram-se na utilização eficiente dos ativos internos.	- Busca sustentabilidade financeira. - Competitividade baseada na eficiência. - Permite investimentos em inovação e marketing. - Base para execução da estratégia. Isoladamente, essas capacidades não são suficientes para gerar vantagem competitiva, pois são fáceis de imitar.
ii. Outside-In Capabilities	Capacidades voltadas para o mercado (ambiente externo). Incluem: sensibilidade ao cliente (customer linking capability); inteligência competitiva (market sensing capability); gestão de relacionamento; e, detecção de oportunidades. - Permitem que a organização compreenda profundamente clientes, concorrentes e tendências.	- Reduz incertezas estratégicas. - Permite antecipação de mudanças no mercado. - Sustenta inovação orientada ao cliente. - Contribui para diferenciação baseada em valor. São a essência das organizações orientadas para o mercado, sendo mais difíceis de imitar por dependerem de aprendizado acumulado.
iii. Spanning Capabilities	Capacidades que conectam as dimensões internas (inside-out) às externas (outside-in). Incluem: desenvolvimento de novos produtos, estratégia de marketing, gestão de canais, precificação e comunicação. - Transformam o conhecimento de mercado em ações estratégicas concretas.	- Integra eficiência interna e orientação ao mercado. - Transforma inteligência em oferta competitiva. - Coordena decisões do mix de marketing. - Embasa posicionamento competitivo. A *capabilities gap* ocorre quando há estratégia clara, mas não há capacidade suficiente para executá-la.

Fonte: Elaborado pelos autores.

As capacidades internas referem-se aos elementos sobre os quais é possível exercer controle, são as variáveis controláveis. Já as capacidades externas, referem-se as variáveis não controláveis, e que dependem da percepção, interesse e envolvimento de terceiros, como os clientes. Por fim, as capacidades integradoras referem-se aos elementos que integram as capacidades internas às externas, buscando ser ideais a ambas.

3.4 Como os constructos dos autores são aplicados às IES

Nessa seção são apresentados os constructos dos autores abordados nesse estudo, e como tais itens podem ser aplicados pelas IES.

Os constructos de Marketing Capability são importantes porque oferecem estruturas conceituais complementares para compreender como o marketing contribui para o desempenho organizacional e para a construção de vantagem competitiva sustentável. Enquanto Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009), e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) detalham capacidades operacionais específicas e mensuráveis, Day (1994 e 2011) propõe uma arquitetura estratégica de capacidades mais orientada ao mercado. Essa complementaridade explica por que tais autores são

considerados, e porque são relevantes para comprender e aplicar as capacidades de marketing nas IES.

3.4.1 Como os constructos, de Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas, são aplicados às IES

A Capacidade de Pesquisa de Mercado (*Marketing Research Capability*), no contexto das IES, refere-se à habilidade da IES de gerar, interpretar e utilizar inteligência de mercado para fundamentar decisões estratégicas. Essa capacidade envolve o monitoramento da demanda por cursos, a análise do comportamento e da satisfação dos estudantes, a identificação de fatores associados à evasão, bem como o acompanhamento das estratégias e posicionamentos das IES concorrentes. Inclui ainda o uso estruturado de dados internos, como informações de gestão de relacionamento com os estudantes, desempenho acadêmico e taxas de conversão, para apoiar decisões relacionadas à abertura, reformulação ou descontinuidade de cursos. Quando aplicada de forma consistente, essa capacidade reduz incertezas, aprimora a previsibilidade de matrículas e fortalece a orientação ao mercado.

A Capacidade de Desenvolvimento de Produto/Serviço refere-se à aptidão da IES para transformar ideias em ofertas educacionais alinhadas às demandas de formação acadêmica para o mercado. Nas IES, essa capacidade se materializa na criação de novos cursos, na atualização curricular orientada à empregabilidade, no desenvolvimento de modalidades híbridas ou à distância e na estruturação de programas de curta duração e certificações específicas. Trata-se de uma competência estratégica que permite à IES adaptar-se às transformações do ambiente educacional e do mercado de trabalho, promovendo diferenciação e ampliação sua atratividade junto a diferentes segmentos de estudantes.

A Capacidade de Gestão de Preço envolve estratégias de precificação coerentes com o posicionamento da IES, e com o valor percebido pelos estudantes e seus familiares. Ela abrange a determinação de mensalidades, a formulação de políticas de bolsas e descontos, a utilização de programas de financiamento e a diferenciação de preços conforme modalidade ou turno por exemplo.

A Capacidade de Gestão de Canais (*Distribution/Channel Management*) refere-se à competência da IES desenvolver, coordenar e otimizar os canais por meio dos quais os serviços educacionais são ofertados ao mercado. Essa capacidade envolve a gestão de *campi*, polos de educação a distância, plataformas digitais de ensino e canais de captação online e offline. A eficiente da gestão de canais amplia o alcance geográfico da IES e melhora a experiência do estudante em todos os contatos.

A Capacidade de Comunicação Integrada (*Promotion Capability*) refere-se à habilidade de planejar e executar estratégias de comunicação consistentes e alinhadas ao posicionamento estratégico da IES. Ela manifesta-se pela integração entre campanhas institucionais, comunicação digital, ações promocionais e gestão da reputação online; e envolve a construção de narrativas coerentes sobre qualidade acadêmica, empregabilidade e diferenciais competitivos. A comunicação integrada fortalece a marca institucional e as taxas de conversão das campanhas.

A Capacidade de Planejamento e Implementação de Marketing refere-se à habilidade da IES de transformar estratégias em ações coordenadas. Essa capacidade inclui a elaboração de planos de marketing com metas claras, indicadores de desempenho definidos e integração entre as áreas acadêmica, administrativa e financeira. Trata-se de assegurar a coerência entre a formulação estratégica e sua execução, otimizando a alocação de recursos para garantir que as promessas comunicadas ao mercado sejam entregues. Essa capacidade é essencial para a consolidação das demais capacidades de marketing e para a obtenção de desempenho superior sustentável.

3.4.2 Como os constructos, de Day, são aplicados às IES

A seguir, apresenta-se como os constructo de Day (1994;2011) podem ser estrategicamente aplicados pelas IES e quais são os seus impactos mais prováveis.

Quadro 2: Constructos, aplicação estratégica e impacto estratégico, segundo Day

Constructos	Aplicação estratégica nas IES
i. Inside-Out Capabilities nas IES	- Gestão financeira eficiente: planejamento orçamentário baseado em previsões realistas de captação e retenção de alunos. - Controle de custos: otimização de turmas, carga docente e infraestrutura. - Tecnologia e operações: investimentos em plataformas digitais, sistemas acadêmicos e automação de processos.
ii. Outside-In Capabilities nas IES	- Sensibilidade ao estudante: monitoramento da satisfação, evasão e expectativas dos estudantes e seus influenciadores (como os pais). - Inteligência competitiva: análise de concorrentes, preços e posicionamento. - Gestão de relacionamento: com os estudantes, acompanhamento acadêmico, programas de engajamento. - Detecção de oportunidades: identificação de novas demandas profissionais e tendências regulatórias.
iii. Spanning Capabilities nas IES	- Desenvolvimento de novos cursos com base no mercado. - Estratégia de marketing institucional alinhada à proposta acadêmica. - Gestão de canais de captação (presencial, digital, polos EAD). - Precificação com base em valor percebido e no posicionamento da IES. - Comunicação integrada com foco na experiência real dos estudantes.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Em síntese, os constructos de Day (1994 e 2011) podem ter suas capacidades e papel estratégico sintetizados da seguinte forma nas IES: (a) *Inside-Out Capabilities* - garantir eficiência e sustentabilidade financeira; (b) *Outside-In Capabilities* - compreender o mercado educacional; e (c) *Spanning Capabilities* - integrar estratégia, marketing e entrega acadêmica.

3. Metodologia

Como **tipo de pesquisa**, o estudo adotou uma abordagem qualitativa, de natureza teórica e exploratória, com o objetivo de aprofundar a compreensão do constructo Marketing Capability e sua aplicabilidade à gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior (IES). A pesquisa caracteriza-se como estudo teórico-conceitual, fundamentado na revisão da literatura, o que permite reunir, analisar e

sintetizar contribuições teóricas, possibilitando a reinterpretação de conceitos consolidados em novos contextos organizacionais, como o setor educacional.

O procedimento de **coleta de dados**, foi realizado por meio de levantamento bibliográfico sistematizado, abrangendo artigos científicos e livros sobre:

- Marketing Capability;
- Capacidades Dinâmicas;
- Marketing estratégico;
- Gestão estratégica de Instituições de Ensino Superior;

As buscas foram conduzidas em bases de dados acadêmicas reconhecidas como a Taylor & Francis, utilizando combinações de palavras-chave em português e inglês, tais como: *marketing capability, dynamic capabilities, higher education marketing, educational institutions, competitive Advantage*, e *brand equity in education*.

Como **critérios de seleção de estudos**, foram adotados os seguintes critérios de inclusão e exclusão. Para a inclusão: trabalhos teóricos e empíricos que abordem o conceito de Marketing Capability ou Capacidades Dinâmicas; estudos relacionados à gestão estratégica e ao marketing em organizações de serviços, especialmente no setor educacional; e, artigos revisados por pares. Para a exclusão: estudos que tratem exclusivamente de aspectos operacionais de marketing sem vínculo estratégico; e, trabalhos sobre IES que não apresentem discussão sobre o aspecto estratégico competitivo de marca e posicionamento.

Os estudos selecionados foram **analisados** por meio da análise de conteúdo temática, conforme Bardin (2015) e Urquiza e Marques (2025), permitindo:

- identificação das dimensões centrais do constructo Marketing Capability;
- análise da relação do Marketing Capability com o desempenho organizacional, competitividade e criação de valor;
- interpretação de como essas dimensões podem ser transpostas para o contexto das IES.

A partir dessa análise, foi desenvolvida uma síntese teórica, articulando os achados da literatura de marketing estratégico e capacidades dinâmicas de marketing com as especificidades do setor educacional.

4. Análise

4.1 Importância dos constructos de: (a) Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas e (b) Day

Os estudos empíricos de Vorhies e Morgan (2005), Morgan, Vorhies e Mason (2009), e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) demonstram que o desempenho superior de uma organização não decorre apenas de decisões estratégicas abstratas, mas do desenvolvimento de capacidades de marketing específicas, tais como pesquisa de mercado, desenvolvimento de ofertas, precificação, gestão de canais, comunicação e implementação estratégica. Com base nos autores, a importância dos constructos reside no fato de que eles: tornam o conceito de Marketing Capability

aplicável e mensurável; evidenciam empiricamente a relação entre capacidades de marketing e desempenho de mercado e desempenho financeiro; e, permitem diagnóstico gerencial, identificação de lacunas e priorização de investimentos.

Para a gestão estratégica, os constructos dos autores revelam como o marketing gera resultados muito além da função promocional. Portanto, para uma IES, compreender suas capacidades de marketing pode representar a diferença entre ser a instituição mais conhecida e escolhida pelos estudantes, e ser a segunda ou terceira colocada nesse ranking.

A contribuição de Day (1994; 2011) é importante porque organiza as capacidades de marketing em uma lógica estratégica sistêmica (*inside-out*, *outside-in* e *spanning capabilities*) fácil de compreender e de utilizar no dia a dia das IES. Essa estrutura permite compreender que: capacidades internas (*inside-out*) garantem eficiência, mas são facilmente imitáveis pelos concorrentes; capacidades voltadas ao mercado (*outside-in*) sustentam orientação ao cliente e aprendizagem contínua e são muito mais difíceis de serem copiadas pelos concorrentes; e, capacidades integradoras (*spanning*) conectam mercado e operação, viabilizando a execução estratégica.

Day demonstra que a vantagem competitiva sustentável emerge do equilíbrio e da integração entre esses três grupos, e não do desenvolvimento isolado de uma única capacidade. Uma IES que busca ser bem-sucedida não pode concentrar-se em apenas uma das capacidades mercadológicas propostas por Day, mais sim, precisa ser eficaz em todas elas.

4.2 Porque esses constructos são importantes para as IES

No contexto das IES, caracterizado por elevada concorrência, pressão regulatória, sensibilidade a preço e rápidas transformações tecnológicas, esses constructos tornam-se particularmente relevantes, dado que, elas operam simultaneamente como instituições educacionais e de negócios orientados ao mercado, o que exige capacidades de marketing maduras.

Os constructos dos autores ‘Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas’ permitem às IES:

- estruturar processos formais de inteligência de mercado educacional;
- desenvolver portfólios de cursos alinhados à demanda;
- definir estratégias de precificação coerentes com valor percebido;
- integrar comunicação, captação e retenção de estudantes.

Já os constructos desenvolvidos por ‘Day’ ajudam as IES em sua busca por:

- garantir sustentabilidade financeira por meio de eficiência interna;
- desenvolver sensibilidade contínua às expectativas dos estudantes;
- integrar estratégia institucional, marketing e entrega acadêmica;
- construir reputação e marca educacional de longo prazo.

Em conjunto, os constructos de Vorhies, Morgan, Mason, Katsikeas e Day são importantes porque explicam o que são as capacidades de marketing. Os autores

detalham como os constructos operam e geram resultados (Morgan e Vorhies); e, como eles oferecem base teórica e empírica sólida para decisões estratégicas sistemáticas (Day). Para as IES, esses constructos fornecem um arcabouço robusto de gestão estratégica, permitindo que o marketing seja tratado como uma capacidade organizacional, capaz de sustentar desempenho institucional, competitividade, criação de valor para os estudantes, fortalecer a marca da instituição no mercado educacional frente a concorrência, dentre outras possibilidades.

5. Considerações Finais

A comparação entre os constructos de Marketing Capability desenvolvidos por Vorhies e Morgan (2005); Morgan, Vorhies e Mason (2009); e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) e o arcabouço de capacidades organizacionais sistêmicas proposto por Day (1994; 2011), evidencia a existência de importantes convergências conceituais, bem como diferenças estruturais relevantes, especialmente quando analisadas sob a perspectiva das IES. Embora as abordagens partam da lógica das capacidades dinâmicas do marketing como determinantes do desempenho organizacional, eles operam em níveis analíticos distintos e oferecem contribuições que se complementam.

Uma primeira semelhança reside na orientação ao mercado, que contempla a busca por conhecer os estudantes (clientes) e as instituições concorrentes. Nesse caso, o desempenho superior decorre da habilidade da IES em compreender e responder de forma eficaz às demandas do mercado. Nos estudos de Vorhies e Morgan (2005); Morgan, Vorhies e Mason (2009); e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), essa orientação manifesta-se por meio de capacidades como pesquisa de mercado, desenvolvimento de produtos, gestão de canais e comunicação integrada. Já segundo Day (1994 e 2011), a orientação ao mercado é estruturada nas chamadas *outside-in capabilities*, que incluem sensibilidade ao cliente, inteligência competitiva e gestão de relacionamentos. Para as IES, essa convergência implica reconhecer que a compreensão das necessidades dos estudantes, das exigências do mercado de trabalho e das estratégias dos concorrentes são requisitos para a sustentabilidade institucional.

Outra semelhança importante é a concepção do marketing como capacidade organizacional e não apenas como função departamental. Ambas as abordagens vão além da visão tradicional do marketing, em geral restrita à promoção. Isso significa que o marketing nas IES deve estar alinhado às áreas acadêmica, financeira e administrativa simultaneamente, garantindo coerência entre o posicionamento institucional e a entrega efetiva da experiência educacional aos estudantes, pois, eles (os alunos) são os principais responsáveis por validar o reconhecimento de mercado da IES.

Tanto Morgan e Vorhies quanto Day sustentam que as capacidades organizacionais explicam diferenças de desempenho entre concorrentes. A lógica subjacente é que instituições com níveis superiores de capacidade conseguem transformar recursos em resultados de forma mais eficaz. Nas IES, isso pode ser

traduzido em melhor desempenho em itens como: captação, retenção, reputação institucional e sustentabilidade financeira.

Apesar das convergências entre os autores e constructos, existem diferenças significativas entre as abordagens. A primeira abordagem diz respeito ao nível analítico. Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas operam em um nível mais funcional e operacional, detalhando capacidades específicas de marketing, como: a gestão de preço, canais, comunicação e planejamento. Na segunda abordagem, Day, adota uma perspectiva mais ampla e estratégica, organizando as capacidades em três categorias amplas e de cunho sistêmico: *inside-out*, *outside-in* e *spanning capabilities*. Enquanto a primeira abordagem orienta o "como fazer marketing", a segunda abordagem explica "como a organização deve se estruturar estrategicamente para competir".

Outra diferença relevante refere-se ao escopo organizacional. Os constructos de Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas concentram-se predominantemente no domínio do marketing, ainda que reconheçam sua integração com outras áreas. Já Day amplia o foco para capacidades organizacionais mais abrangentes, incluindo eficiência operacional, gestão financeira, tecnologia e integração estratégica. Nas IES, isso implica que Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas oferecem instrumentos mais aplicáveis à gestão da captação e do posicionamento, enquanto Day contribui para o alinhamento institucional de longo prazo.

A ênfase na integração estratégica também serve para distinguir as abordagens. Day atribui papel central às *spanning capabilities*, responsáveis por conectar mercado e organização, estratégia e execução. Já Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas também abordem planejamento e implementação, mas a sua ênfase está na eficácia da execução de marketing. Assim, para as IES, Day oferece uma lente mais sistêmica para compreender a integração entre governança, estratégia acadêmica e orientação ao mercado.

Quadro 3: Síntese comparativa aplicada às IES

Aspecto	Vorhies, Morgan, Mason, Katsikeas	Day
Foco	Capacidades específicas de marketing.	Arquitetura estratégica de capacidades.
Nível	Funcional.	Organizacional.
Ênfase	Execução e desempenho de mercado.	Vantagem competitiva sustentável.
Aplicação nas IES	Captação, posicionamento, precificação, comunicação.	Integração entre marketing, acadêmico e gestão.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Enfim, quando aplicados às IES, as duas abordagens revelam-se complementares. Os constructos de Vorhies e Morgan (2005); Morgan, Vorhies e Mason (2009); e Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012), fornecem uma abordagem operacional robusto para estruturar e avaliar a gestão de marketing educacional, com impactos mais imediatos sobre captação e desempenho de mercado. Já a abordagem de Day (1994 e 2011) oferece uma visão estratégica mais ampla, orientada à construção de vantagem competitiva sustentável por meio da integração

organizacional (nível organizacional), sem desconsiderar a importância decorrente da existência de uma abordagem em nível funcional.

Assim, enquanto Vorhies, Morgan, Mason e Katsikeas detalham as capacidades específicas que impulsionam resultados mercadológicos, Day explica como essas capacidades devem ser incorporadas sistematicamente à arquitetura estratégica dos negócios para garantir adaptação, coerência e sustentabilidade no longo prazo.

As duas abordagens se complementam em um processo de autoconhecimento gerencial nas IES, em especial sobre suas capacidades de marketing e em como fazer o melhor uso delas.

Declaração de uso de Inteligência Artificial

Durante a elaboração deste artigo, foi utilizada a ferramenta ChatGPT (OpenAI, modelo GPT-5.6) para apoio à revisão de linguagem, aprimoramento da clareza textual, padronização de terminologia acadêmica e organização preliminar da estrutura argumentativa.

Referências

BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo: Edições 70 (Grupo Almedina - Portugal), 2015.

COBRA, Marcos. **Serviços**: como construir valor para o cliente. São Paulo: Cobra, 2022.

DAY, George S. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

DAY, George S. Closing the marketing capabilities gap. **Journal of Marketing**, v. 75, n. 4, p. 183-195, 2011. DOI: 10.1509/jmkg.75.4.183.

JADHAV, Girish. Brand Positioning Strategies for Competitive Advantage. **Journal of Informatics Education and Research**, v. 5, n. 2, 2025. Disponível em: < https://jier.org/index.php/journal/article/view/2684 >.

LÜCKENBACH, Florian; SCHMIDT, Holger J.; HENSELER, Jörg. Building brand meaning in social entrepreneurship organizations: the social impact brand model. **Journal of Brand Management**, v. 30, p. 207-226, 2023. Disponível em: < https://link.springer.com/article/10.1057/s41262-022-00299-1 >.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane; CHERNEV, Alexander. **Administração de Marketing**. 16 ed. Porto Alegre, Bookman, 2024.

LANDROGUEZ, Silvia Martelo; CASTRO, Carmen Barroso; CEPEDA, Gabriel. The cycle of customer value: a model integrating customer and firm perspectives. **Journal of Business Economics and Management**, v. 16, n. 2, p. 368-384, 2015.

MORGAN, Neil A.; FENG, Hui; WHITLER, Kimberly A. Marketing Capabilities in International Mkt. **Journal of International Marketing**, vol. 26, n. 1, p.61-95, 2018.

MORGAN, Neil A.; KATSIKEAS, Constantine S.; VORHIES, Douglas W. *Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance*. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 2, p. 271-289, 2012. DOI: 10.1007/s11747-011-0275-0.

MORGAN, Neil A.; VORHIES, Douglas W.; MASON, Charlotte H. Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. **Strategic Management Journal**, v. 30, n. 8, p. 909-920, 2009. DOI: 10.1002/smj.764

MOTAMEDIMOGHADAM, Mohsen; SILVA, Miguel Mira da; AMARAL, Miguel. Organizational capabilities for digital innovation: a systematic literature review. **European Journal of Innovation Management**, v. 28, n. 7, p. 3024-3048, 2024. Disponível em: < https://doi.org/10.1108/EJIM-02-2024-0227 >.

ROUNAGHI, Mohammad Mahdi; JARRAR, Hajer; DANA, Leo-Paul. Implementation of strategic cost management in manufacturing companies: overcoming cost stickiness and increasing corporate sustainability. **Future Business Journal**, v. 7, art. 31, 2021.

SAATÇIOGLU, Cengiz Furkan. Brand positioning in the global market. EuroAsia **Journal of Social Sciences and Humanities**, v. 11, n. 5, p. 1-11, 2025. Disponível em: < https://www.euroasiajournal.com/index.php/eurssh/article/view/513 >.

SINTANI, Lelo; RIDWAN, Ridwan; KADENI, Kadeni; SAVITRI, Savitri; AHSAN, Muhamad. Understanding marketing strategy and value creation in the era of business competition. **International Journal of Business**, **Economics and Management**, v. 6, n. 1, p. 69-77, mar. 2023. Disponível em: < https://sloap.org/journal/index.php/ijbem/article/view/2087 >.

VORHIES, Douglas. W.; MORGAN, N. A. Benchmarking Marketing Capabilities for Sustained Competitive Advantage. **Journal of Marketing**, v. 69, n. 1, p. 80-94, 2005. DOI: https://doi.org/10.1509%2Fjmkg.69.1.80.55505.

URQUIZA, Marconi; MARQUES, Denilson Bezerra. **Análise de Conteúdo**: na comunicação organizacional. Joinville: Clube de Autores, 2021.

WOODRUFF, Robert B. Customer value: The next source for competitive advantage. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p. 139-153, 1997. Disponível em: < https://link.springer.com/article/10.1007/BF02894350 >.