

**REVISÃO SISTEMÁTICA SOBRE GESTÃO DE MARKETING,  
ESTRATÉGIAS E RECURSOS ORGANIZACIONAIS**

**SYSTEMATIC REVIEW ON MARKETING MANAGEMENT, STRATEGIES  
AND ORGANIZATIONAL RESOURCES**

**Sibeli Cardoso Borba Machado**

Doutoranda em Administração pelo PPGA/ UNISUL  
Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

<https://orcid.org/0000-0003-3124-0042>

E-mail: [sibeborba@hotmail.com](mailto:sibeborba@hotmail.com)

**Carlos Eduardo de Moraes**

Doutorando em Administração pelo PPGA/ UNISUL  
Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

<https://orcid.org/0000-0002-4967-2479>

E-mail: [morais.e.carlos@gmail.com](mailto:morais.e.carlos@gmail.com)

**Graziela Oste Graziano Cremonezi**

Doutora em Administração pelo PPGA/UNINOVE  
Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

Orcid: <https://orcid.org/0000-0001-6428-9040>

E-mail: [graziela.graziano@gmail.com](mailto:graziela.graziano@gmail.com)

**Jacir Leonir Casagrande**

Doutor em Engenharia de Produção (Ergonomia) pelo PPGE/UFSC  
Universidade do Sul de Santa Catarina (UNISUL)

<https://orcid.org/0000-0002-5764-3002>

E-mail: [jacir.unisul@gmail.com](mailto:jacir.unisul@gmail.com)

## RESUMO

O estudo busca analisar a relevância da aplicabilidade dos recursos e estratégias organizacionais à da gestão de marketing nas empresas. Para esta pesquisa, realizou-se um mapeamento da produção científica em bases de dados nacionais, nas quais foram identificados 40 artigos devidamente alinhados ao tema recursos, estratégia e gestão de marketing. Nessa investida, foram considerados os seguintes critérios: (i) o delineamento metodológico; e (ii) seleção do portfólio de revisão sistemática de literatura (RSL). O processo metodológico levou em conta artigos científicos, sendo selecionadas as bases de dados bibliográficas Spell e Scielo. Diante disso, os resultados relevantes foram: (i) a Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN) e a Revista de Administração de Empresas (ERA) como destaques (ii) 2019 como o ano com o maior número de artigos publicados sobre tema proposto; (iii) 40% dos artigos relacionados foram publicados por dois autores; (iv) Pablo Antonio Munoz-Gallego e Abbyssinia Mushunje foram autores destaques com respectivamente, 2.559 e 1.359 citações, e o (v) Brasil como país com maior registro de publicações (67,5%). Este estudo tende a colaborar na compreensão de como a aplicabilidade dos recursos e estratégias organizacionais podem ser utilizadas para aperfeiçoar a gestão de marketing nas empresas. O que se pretendeu foi oferecer uma outra

lente que possa contribuir no aprimoramento dos processos de gestão nas organizações, a partir da aplicação dos recursos e estratégias na geração de resultados satisfatórios.

**Palavras-Chaves:** Gestão; Marketing; Estratégia; Recursos.

### **ABSTRACT**

The study seeks to analyze the relevance of the applicability of organizational resources and strategies to marketing management in companies. For this research, a mapping of scientific production was carried out in national databases, in which 40 articles were identified properly aligned with the theme of resources, strategy and marketing management. In this onslaught, the following criteria were considered: (i) the methodological design; and (ii) selection of the systematic literature review (SLR) portfolio. The methodological process took into account scientific articles, and the Spell and Scielo bibliographic databases were selected. In view of this, the relevant results were: (i) the Revista Brasileira de Gestão de Negócios (RBGN) and the Revista de Administração de Empresas (ERA) as highlights (ii) 2019 as the year with the highest number of articles published on the proposed topic ; (iii) 40% of related articles were published by two authors; (iv) Pablo Antonio Munoz-Gallego and Abbyssinia Mushunje were featured authors with 2,559 and 1,359 citations, respectively, and (v) Brazil as the country with the highest number of publications (67.5%). This study tends to collaborate in understanding how the applicability of resources and organizational strategies can be used to improve marketing management in companies. What was intended was to offer another lens that can contribute to the improvement of management processes in organizations, based on the application of resources and strategies to generate satisfactory results.

**Keywords:** Management; Marketing; Strategy; Resources.

## **1 INTRODUÇÃO**

À medida que o mundo integrou seus mercados e que a competitividade se tornou um fenômeno em escala mundial, as organizações precisam reconhecer os fatores que devem ser considerados a fim de aumentar sua participação, oportunidades, chances de sucesso e, não raro, sua sobrevivência a longo prazo. Pesquisadores como Grant (1991), Gautam, Barney e Muhanna (2004) e Dobbs e Hamilton (2007) asseguram que para que uma empresa tenha sucesso e vantagem competitiva continuada ela dependerá, antes de tudo, dos recursos e capacidades organizacionais à sua disposição. Além disso, afirmam que o sucesso de suas estratégias específicas, as quais podem também ser utilizadas por outras empresas, pode não ser aplicável a outras comprometendo, assim, o seu funcionamento e, conseqüente, seus resultados. Compreende-se, nesse contexto, que a competitividade significa a aptidão de uma empresa em manter ou aumentar seus lucros, sua participação no mercado e sua concorrência.

Parece claro que a relação entre as condições do ambiente, os recursos e as estratégias organizacionais aplicadas pela gestão de marketing das empresas contribuem para o desempenho organizacional. No entanto, ocorre que tensões culturais ou a concorrência entre essas estratégias e recursos podem dificultar o alcance do resultado almejado (SLATER; HULT; OLSON, 2010). Markides (1999) argumenta que o avanço das estratégias que redefinem os negócios e remodelam os mercados são construídos sobre princípios de desenvolvimento, a partir de uma perspectiva única que mantenha o alinhamento com as demandas de mudança do ambiente (interno e externo) da empresa. Nesse contexto,

compreende-se que a gestão de marketing ao assumir uma postura estratégica oferecerá condições às empresas de se manterem alinhadas às novas exigências do mercado.

Corroborando com o exposto, Darnall e Jr (2006) destacam que, em princípio, esses argumentos podem parecer incompatíveis com RBV (Resource Based View of the Firm), o que sugere que as empresas se beneficiam com a criação de recursos especializados e difíceis de replicar, e capacidades que causam heterogeneidade em todos os tipos de organizações. No entanto, a alocação de recursos é profundamente influenciada pelo contexto de decisão de recursos (OLIVER, 1997; HOFFMAN, 1997), na maioria, devido às configurações institucionais que delimitam qual estratégia a empresa pode empregar (Scott, 2001). Por exemplo, como já destacado, em um tipo de ambiente, uma estratégia de gestão pode ser encorajada e adequada, mas a mesma estratégia pode ser desencorajada em um ambiente diferente (DARNALL; JR, 2006).

Para tanto, compreender os fatores que permitem a determinadas empresas sustentarem um desempenho superior nos mercados que atuam é o intuito da Abordagem Baseada em Recursos (RBV - Resource Based View of the Firm) que postula que os recursos internos empresas são os limites para a busca de oportunidades. Diante disso, fica evidente sobre o quanto as estratégias e os recursos organizacionais colaboram (GRANT, 1991) para uma gestão de marketing nas empresas, especialmente num momento em que a sofisticação dos consumidores e a concorrência de mercado estão acirradas.

Deste modo, cabe aos executivos de marketing enxergarem as empresas como diferentes coleções de recursos (tangíveis e intangíveis), que conduzem inevitavelmente às distintas capacidades competitivas (GRANT, 1991). Certo é que a questão não é tarefa simples, visto que o conjunto de recursos e estratégias de uma empresa não são meramente uma lista de fatores, mas também são o efeito de sua interação em maior ou menor nível de complexidade. Assim, o seu valor estratégico reside não apenas na força de ligações individuais entre os recursos organizacionais, mas principalmente na malha que este conjunto de ligações forma ou pode formar.

Frente ao exposto, considera-se que não existe uma empresa igual a outra, porque inexistem duas empresas que disponham das mesmas experiências acumuladas, da mesma história, da mesma cultura organizacional e reputação, dos mesmos ativos, das mesmas habilidades, do mesmo apanhado de relações. Cabe, então, a cada empresa identificar os fatores que a conduzam a uma condição de valor estratégico, alinhada aos preceitos do posicionamento e da análise de cenários externos, para produzirem resultados de desempenho superior (GRANT, 1991). Para isso, Knight e Kim (2009) recomendam que as organizações devem usufruir estrategicamente do *know-how*, das habilidades e das competências gerais de negócios que dispõem os seus profissionais e executivos.

Neste contexto de reflexões, tem-se o problema que motivou este estudo: qual é a perspectiva e as evidências das publicações nacionais sobre a importância da aplicabilidade dos recursos e estratégias organizacionais para a gestão de marketing das empresas? De acordo com o problema de pesquisa, o objetivo geral consiste em analisar a importância da aplicabilidade dos recursos e estratégias organizacionais na gestão de marketing das empresas, a partir de artigos publicados em bases de dados nacionais. A justificativa para este estudo está na necessidade de contribuir com a evolução científica neste campo de pesquisa, à medida que visa reunir, apresentar dados analíticos e ampliar o conhecimento sobre a aplicação de recursos

e estratégias organizacionais na gestão de marketing das empresas. Quanto à especificidade da temática, cabe realizar a pesquisa considerando que os recursos e estratégias organizacionais são constructos relevantes tanto para o progresso da comunidade científica como para a empresarial.

No que tange ao formato, o artigo conta com a seguinte estrutura: no próximo capítulo, apresenta-se a base teórica sobre recursos e estratégias organizacionais relacionados à gestão de marketing. Em seguida, detalha-se a metodologia utilizada no estudo, para depois apresentar-se os dados e discuti-los à luz da literatura mapeada na RSL. Na conclusão, apresentam-se os resultados da pesquisa, as contribuições teóricas e práticas, as principais limitações e as sugestões para estudos futuros.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 RECURSOS ORGANIZACIONAIS**

A definição de “recursos” tem sido empregada de variadas formas (AMIT; SCHOEMAKER, 1993; GRANT, 1995). Em seus estudos, Grant (1991, 1995) assinala que os recursos de uma empresa são um estoque de elementos, ou seja, os inputs atribuídos e disponíveis ao processo de produção. Já para os autores Black e Boal (1994), os recursos organizacionais constituem uma rede complexa de condições relevantes para que as empresas assumam uma posição estratégica junto ao mercado.

Amit e Schoemaker (1993) argumentam que a conceituação de recursos organizacionais tem sido associada, não raro, a definições genéricas e de diferentes tipos como: máquinas e equipamentos tecnológicos; regime de patentes e licenças, habilidades e competências de colaboradores etc. Já Teece (1982), pesquisador seminal sobre o tema recursos, assegura que os recursos estratégicos se encontram no conhecimento da organização como um todo, e esse conhecimento é composto por vários recursos e capacidades individuais e específicas.

Corroborando com a discussão, Grant (1991) oferece outra perspectiva para a compreensão de recursos. Para o autor, os recursos são classificados como tangíveis, intangíveis e baseados nas pessoas. Nessa mesma direção, Wernerfelt (1984) definiu como recursos aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são parte e, necessários, para o desempenho da empresa como: o conhecimento interno, o emprego de pessoal qualificado, estratégias superiores e procedimentos eficientes (KNIGHT; KIM, 2009).

Outros pesquisadores basilares sobre o tema como Barney (1991; 1986) e Barney e Hansen (1994), afirmam que os recursos internos são valiosos e que empresas com estratégias coerentes sabem aproveitá-los adequadamente para o posicionamento ideal da empresa (PORTER, 1980, 1996).

Assim, fundamentando-se ainda nos estudos de Grant (1991), Gautam *et al.* (2004) e Dobbs e Hamilton (2007) fica evidente que para que uma empresa adquira sucesso e vantagem competitiva continuada ela dependerá dos recursos e capacidades organizacionais à sua disposição, mas também de boas estratégias.

Neste contexto de reflexões, compreende-se o papel fundamental que os recursos assumem junto ao crescimento e desenvolvimento (MARKIDES, 1999) da gestão estratégica de marketing nas organizações.

## 2.2 ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Frente ao cenário globalizado caracterizado por mudanças rápidas, inovação, alta competitividade e por consumidores exigentes é que as organizações necessitam de estratégias que as auxiliem a atuar, competir e sobressaírem-se no mercado. Desde a década de 80, pesquisadores da área estratégica como Fredrickson (1986) e Miller (1986, 1987, 1988) já empreendiam esforços para entenderem como a estratégia é um ponto crucial no sucesso da gestão das organizações. Na ocasião, os autores assinalavam que alguns dos desafios enfrentados à execução eficaz de estratégias competitivas pelas organizações reside no fato de que as estratégias necessitam de estruturas e processos adequados à sua implantação e posterior implementação.

Avançando uma década de estudos, os pesquisadores Hart (1995) e Christmann (2000) destacam que o ambiente propício ao desenvolvimento, permite a organização implementar estratégias que, relacionadas com os recursos e capacidades internas, sejam capazes de promover um campo avançado para novas práticas de gestão. Contudo, os autores reiteram ainda que para que as organizações alcancem o nível de vantagem competitiva que desejam, e, conseqüentemente, os resultados esperados é imprescindível que elas aprimorem seus processos internos, contem com funcionários proficientes em seus assuntos, e sejam capazes de monitorar continuamente seu progresso.

Portanto, a estratégia pode ser entendida como um conjunto de recursos e capacidades que permitem a exploração de oportunidades e auxiliam as organizações a obterem um desempenho superior (GRANT, 1991). Para que esse desempenho superior seja alcançado, Lawler (1986), Cole (1991) e Hart (1995) acrescentam que se as empresas querem maior eficiência e desejam criar oportunidades de elevar o seu valor estratégico no mercado, elas precisarão do envolvimento intensivo dos seus funcionários.

O estudo de Lee e Miller (1999) também corrobora com esta concepção, ao sugerir que um fator - a dimensão humana - pode ser fundamental para a execução eficaz da estratégia. Para eles, a motivação, dedicação e cooperação entre os funcionários pode representar um valioso recurso competitivo. Certamente, tais propriedades estão entre os diferenciais que os concorrentes seriam menos capazes de imitar (BARNEY, 1991). Esta pesquisa ainda recomenda que a análise competitiva ou visão de posicionamento (PORTER, 1980, 1996) e a visão baseada em recursos de estratégia (WERNERFELT, 1984; BARNEY, 1991) podem, na verdade, assumir papéis complementares.

Conforme Barney (2001), até o final dos anos 80 a ênfase dos estudos de estratégia referia-se a uma análise externa da organização, a qual defendia que o resultado da empresa estava condicionado ao seu posicionamento de mercado. Após a década de 90, uma nova abordagem recuperava a necessidade da análise interna, assegurando que a vantagem competitiva se relacionava diretamente com as diferenças internas entre as empresas (BARNEY, 2001). Além disso, esta concepção determinava que a vantagem competitiva entre empresas deve estar baseada nos recursos e capacidades.

Fundamentando-se em Borch e Madsen (2007), Morais (2022) sublinha que uma das decisões relevantes de uma empresa é aquela que se refere ao desenvolvimento de estratégias de negócios. Para tanto, criar estratégias para desenvolver recursos e capacidades (LIU; YANG, 2020) é fundamental para garantir sustentabilidade no mercado (LALOUX, 2014). Contudo,

perceber as oportunidades de mercado ou criá-las e tomar decisões de mercado não basta, é preciso renovar constantemente os recursos e capacidades, visando adaptar-se as situações impostas pelo ambiente (FARAGO; DENKEWSKI; LOURENÇO; FERNANDES, 2019). Ademais, quanto mais rápido as empresas adquirirem recursos específicos e os converterem em capacidades específicas, maior será o seu potencial de vantagem competitiva (HAN, 2006).

Isto posto, reitera-se então que para uma empresa ter um desempenho satisfatório ela precisará, para além de uma mescla de boas estratégias, ter habilidade de sentir, aproveitar e transformar (TEECE, 2014b) e, no atual ambiente competitivo, isso exigirá uma nova postura ou novas formas de compreensão do cenário global de negócios (DENRELL; POWELL, 2016). Este parece ser um dos desafios impactantes das organizações do presente.

### 3 MÉTODO

Considerando-se que o objetivo deste estudo é o de analisar a importância da aplicabilidade dos recursos organizacionais e das estratégias organizacionais na gestão de marketing das empresas, a partir de artigos publicados em bases de dados nacionais, definiu-se como perfil de pesquisa a exploratória-descritiva. A pesquisa é caracterizada como bibliográfica, a qual versa sobre a análise de um portfólio bibliográfico (PB) composto por dados secundários, cujos estudos foram realizados por terceiros (COOPER; SCHINDLER, 2013), e coletados nas bases Spell e Scielo. Como pesquisa de abordagem qualitativa oferece aos pesquisadores a oportunidade de, na coleta de dados, fazerem a apreciação sobre as fontes bibliográficas avaliadas e a decisão de considerá-las ou não, mediante sua necessidade.

Os critérios e delineamentos metodológicos adotados à seleção deste PB obedeceram às etapas propostas para elaboração de revisão sistemática de literatura (RSL), que é um instrumento de intervenção minucioso, com valor científico e que oferece confiabilidade às informações sobre um determinado fenômeno (BOTELHO *et al.*, 2011). Utilizou-se como ferramentas de suporte os *softwares* Start® e *Microsoft Excel*.

#### 3.1 DELINEAMENTO METODOLÓGICO

Cabe assinalar que para o delineamento metodológico e introdução do rigor necessário à pesquisa na revisão de literatura, adotou-se o protocolo proposto por Tranfield, Denyer e Smart (2003), o qual apresentam um processo de RSL estabelecido a partir de três estágios: planejamento, condução e disseminação dos resultados.

#### 3.2 PORTFÓLIO DA REVISÃO SISTEMÁTICA DE LITERATURA (RSL)

Nesta etapa, considerada Etapa 1, foram definidas as *strings* de busca e as bases de dados para coleta dos artigos. *Scielo* e *Spell* foram as bases selecionadas por concentrarem uma maior quantidade de artigos, conforme a comunidade científica. A Tabela 1, apresenta as *strings* aplicadas nas bases de dados.

**Tabela 1 - Strings de busca nas bases de dados**

Base de Dados	Strings de Busca
Scielo	(*marketing*) and (*resources*)
	(*marketing*) and (*strategic*)
	(*management marketing*) and (*strategy*)
Spell	(*marketing*) and (*resources*)
	(*marketing*) and (*strategic*)
	(*management marketing*) and (*strategy*)

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Destaca-se que mapeamento da literatura nas bases de dados foi realizado na data de 30 de maio de 2022, considerando os requisitos de inclusão apresentados na Tabela 2.

**Tabela 2 - Requisitos para inclusão na RSL**

Condições	
Inclusão	a) Comprovar que o documento seja disponibilizado na íntegra, em arquivo <i>online</i> e gratuito.
	b) Considerar apenas artigos e revisões.
	c) Estudos específicos na área de concentração da pesquisa.
	d) Área de aplicação: <i>Business, Management and Accounting</i>

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Como forma de refinamento da literatura, foram considerados apenas artigos e revisões, e com reprodução completa, gratuita e na íntegra. Outra delimitação posta à coleta foram estudos que abrangem as áreas de aplicação da pesquisa: *Business, Management and Accounting*. A partir dos requisitos descritos, apresentam-se na Tabela 3 o quantitativo de artigos encontrados em consulta às bases Spell e Scielo.

**Tabela 3 - Status das strings de busca nas bases de dados**

Strings de Busca	Base de Dados	Quantidade
(*marketing*) and (*resources*)	Scielo	215
(*marketing*) and (*strategic*)	Scielo	308
(*management marketing*) and (*strategy*)	Scielo	110
(*marketing*) and (*resources*)	Spell	9
(*marketing*) and (*strategic*)	Spell	40
(*management marketing*) and (*strategy*)	Spell	0
Total		<b>682</b>

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Na consecução da etapa de seleção e validação dos artigos, utilizou-se como ferramenta de suporte o *software Start*®. Nesta etapa, foram utilizados os seguintes critérios para exclusão dos artigos: (i) estudos duplicados; (ii) estudos em desconformidade com os interesses da pesquisa; e (iii) áreas divergentes das relacionadas no momento da inclusão. Frente aos critérios estabelecidos, verificou-se que dos 682 artigos que compunham o banco total de publicações, 92 artigos eram duplicados. Após exclusão das duplicidades, tem-se um banco de 590 artigos preliminarmente alinhados. Os critérios para exclusão estão apresentados na Tabela 4.

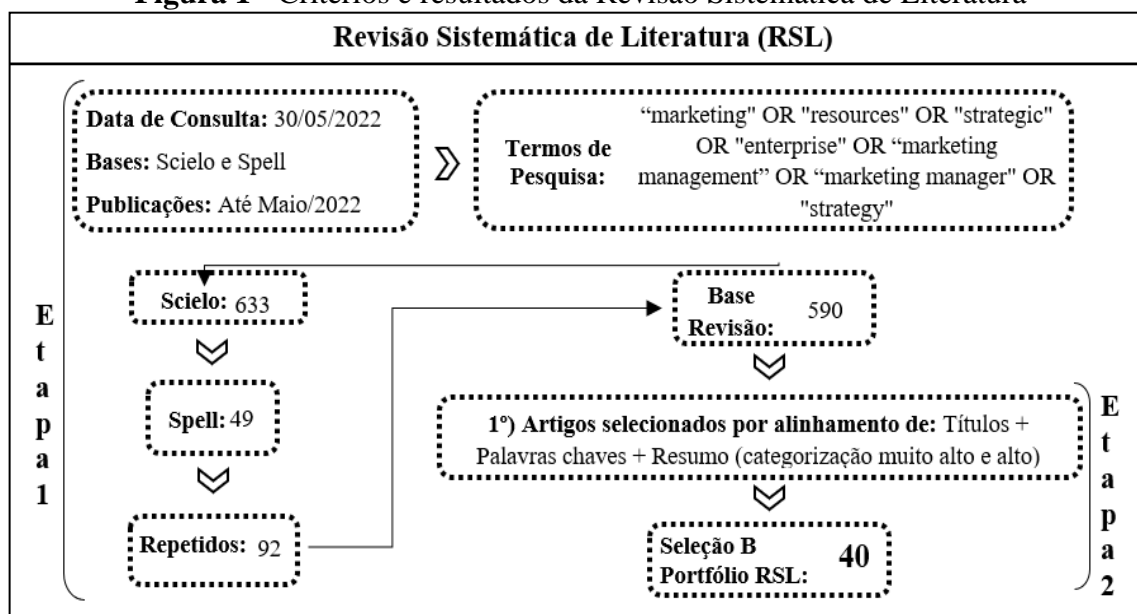
**Tabela 4 - Requisitos para exclusão da RSL**

Condições	
Exclusão	1. Estudos duplicados.
	2. Estudos que não apresentam aspectos da concentração da pesquisa.
	3. Áreas divergentes de <i>Business, Management and Accounting</i> .

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Já na etapa subsequente (Etapa 2), fez-se a exportação dos artigos para o tratamento das informações do *software Start®* numa planilha elaborada no *software Microsoft Excel*. Nessa planilha adaptada, fez-se a leitura dos títulos, resumos e palavras-chave, com objetivo de examinar a aderência em relação aos critérios estabelecidos à pesquisa. Após a leitura, constatou-se que apenas 40 artigos estavam aderentes e alinhados ao escopo deste estudo. Na Figura 1, apresentam-se os mecanismos adotados em cada uma dessas etapas.

**Figura 1 - Critérios e resultados da Revisão Sistemática de Literatura**



Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

#### 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS DADOS

Nesta etapa, analisou-se as características dos 40 artigos do PB de acordo com as seguintes variáveis: (i) periódicos com maior relevância; (ii) número de publicações por ano; (iii) número de autores por artigo; (iv) autores destaques do PB e (v) publicações de artigos por países.

##### 4.1 PERFIL DOS PERIÓDICOS

Na Tabela 5 são elencados os periódicos relevantes do portfólio da RSL. A relação considerou o quantitativo de artigos que cada uma das revistas colabora na constituição do PB.



**Tabela 5 - Periódicos com maior relevância científica**

Periódico	Frequência	%
Revista Brasileira de Gestão de Negócios	3	8%
Revista de Administração de Empresas	3	8%
Entramado	2	5%
Journal of Information Systems and Technology Management - JISTEM	2	5%
Journal of technology management & innovation	2	5%
Revista de Administração Contemporânea	2	5%
Revista de Administração Mackenzie - RAM	2	5%
Outros periódicos	24	60%

**Fonte:** Elaborada pelos autores (2022)

Percebe-se que os periódicos expressivos foram a Revista Brasileira de Gestão de Negócios -RBGN e a Revista de Administração de Empresas- RAE. A RBGN é publicada pela Fundação Escola de Comércio Álvares Penteado - FECAP e surgiu em 2004 como sucessora da Revista Álvares Penteado. Considerada uma revista conceituada, volta-se à disseminação e o fomento do debate científico em Administração e Contabilidade e tem como missão disseminar estudos e pesquisas que possam contribuir para a melhoria da gestão em organizações. Já a Revista de Administração de Empresas - RAE, também conceituada, é publicada pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas (FGV-EAESP) e tem interesse de fomentar e disseminar a produção de conhecimento em Administração, promovendo a integração da comunidade científica brasileira às comunidades científicas mundiais no campo da Administração.

#### 4.2 PERFIL DOS ARTIGOS

Nesta sessão, apresentam-se os 40 artigos de expressão científica que compõe o portfólio RSL, com seus respectivos anos de publicação, conforme mostra a Tabela 6.

**Tabela 6 - Artigos do portfólio RSL**

Qtde	Artigos	Ano
1	Measuring methods and advertisement planning: uses of imc	2020
2	Model for assessing the quality of marketing-management education	2020
3	Sales capability and performance: role of market orientation, personal and management capabilities	2020
4	Building a commercialization capability for microcredit institutions	2019
5	Dirección estratégica urbana, city marketing, gestión de calidad total y desarrollo económico local. Enfoque metodológico	2019
6	Influencer marketing in the growth hacking strategy of digital brands	2019
7	Innovation capability of clusters: understanding the innovation of geographic business networks	2019
8	Marketing mix strategy determinants in pork-based agri-businesses: experiences from Zimbabwe	2019
9	Marketing strategy process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities	2019
32	O marketing internacional e a teoria baseada em recursos uma análise da contribuição da teoria para a área de marketing internacional	2019

33	Processo de estratégia de marketing: analisando as relações sequenciais entre suas atividades estratégicas	2019
10	Identification of risk factors affecting production of beekeeping farms and development of risk management strategies: a new approach	2018
34	Marketing social como estratégia de negãcio para captaçãõ de recursos no terceiro setor	2017
11	Community strategic relationship and marketing to foster the development of communities and the sustainability of organizations	2016
12	Creative marketing strategy and effective execution on performance in pakistan	2016
13	Internet and its potential in the strategic marketing price: a theoretical and empirical approach	2016
14	Strategic orientations and cooperation of external agents in the innovation process of rural enterprises	2016
15	Estrategias de marketing territorial en una regiõn transfronteriza: tamaulipas-texas	2015
16	Guidelines for e-startup promotion strategy	2015
17	New times, new strategies: proposal for an additional dimension to the 4 p's for e-commerce dot-com	2015
35	Marketing de relacionamento e customer relationship management: uma análise da produçãõ científica nacional ã luz do componente de recursos humanos	2015
18	La gestiõn del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín	2014
19	As conexões entre orientaçãõ empreendedora, capacidade de marketing e a percepçãõ do desempenho empresarial: evidências empíricas das micro e pequenas empresas varejistas	2013
20	Marketing approach of brazilian wind energy sector	2013
36	A estratégia empresarial e o marketing estratégico como forma de fortalecimento da doutrina cooperativista: uma pesquisa aplicada sob o enfoque da teoria dos jogos	2013
37	Gestãõ estratégica e as competências gerenciais no departamento de marketing: estudo de uma indústria de bebidas	2013
21	Las comunicaciones integradas de marketing (CIM) como pilar de la estrategia de marketing verde y sus implicaciones en la gestiõn ambiental	2012
38	A interface entre as operações e marketing: um estudo sobre o alinhamento estratégico em uma montadora de veículos automotores	2012
22	Crm as a support for knowledge management and customer	2011
39	Adequaçãõ estratégica das áreas de trade marketing das empresas de bens de consumo atuando no brasil	2011
23	Aliança estratégica no canal de marketing: o caso ale combustáveis s.a.	2010
24	O sistema de gestãõ nipõnico de marketing: perspectivas de desenvolvimento em Portugal	2009
40	Organizational structures within the scope of strategic marketing planning: a discursive study	2009
25	Mercadotecnia en el sistema nacional de salud de Cuba	2008
26	Em busca de uma agenda brasileira de pesquisa em estratégia de marketing	2006
27	Relationship marketing strategies: when buyer and supplier follow different strategies to achieve performance	2005
28	Balanço social como instrumento de marketing	2002
29	Posicionamento estratégico e desempenho de mercado da indústria farmacêutica ã luz da tipologia de Porter	2001
30	Alianças estratégicas internacionais: desempenho e estratégias de marketing	1998
31	Cidade estratégica e gestãõ empreendedora: uma operaçãõ de planejamento, pacto e marketing	1996

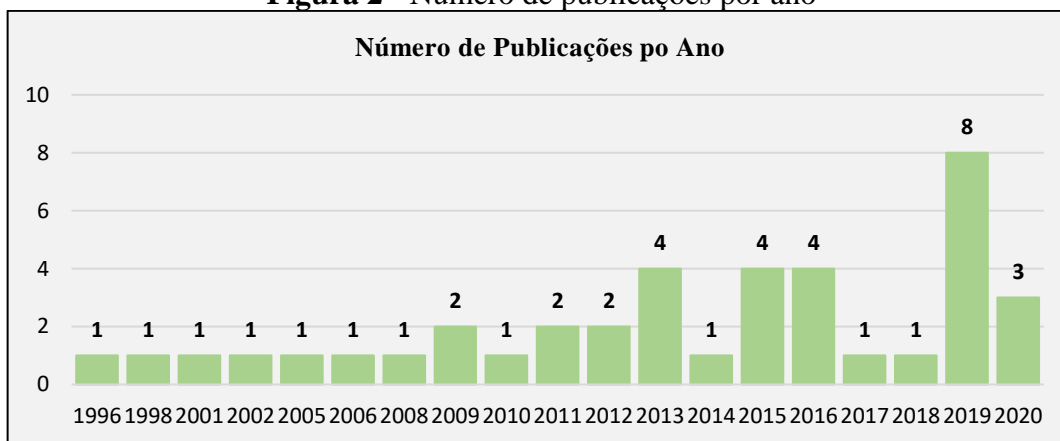
**Fonte:** Elaborada pelos autores (2022)

A partir da revisãõ sistemática, verificou-se o reconhecimento científico dos 40 artigos no Google Scholar (28/07/2022). O artigo com maior reconhecimento científico, dispendo de

133 citações é o “*Balanzo social como instrumento de marketing*”, publicado no ano de 2002, pelo autor Fernando Augusto Trevisan. Ocupa o segundo lugar, com 80 citações, o artigo intitulado “*La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín*”, publicado em 2014, pelo autor Juan Gonzalo Franco Restrepo.

Percebeu-se que o PB concentra artigos publicados entre 1996 e 2020, e que a última década (2010-2020) corresponde a 61,3% do total de citações, com 412 citações, o que denota a relevância do tema pela comunidade científica. A seguir, são demonstradas as seguintes variáveis: (i) o número de publicações por ano; (ii) o número de autores por artigos; (iii) os autores destaques do PB e (iv) as publicações de artigo por países.

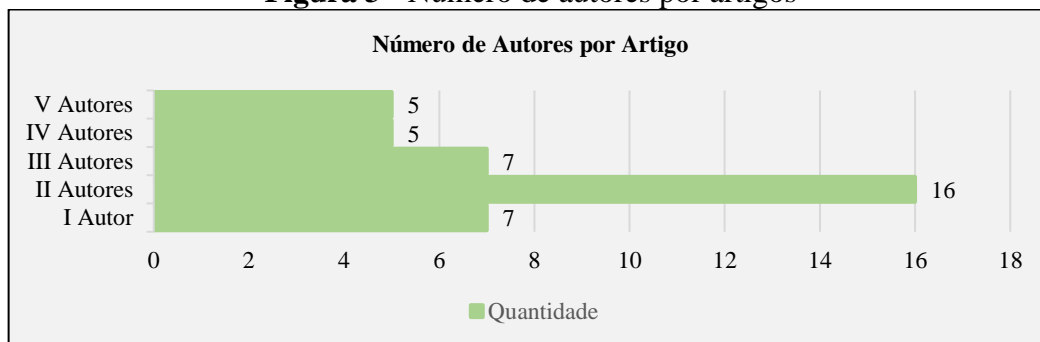
**Figura 2 - Número de publicações por ano**



Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Conforme o gráfico ilustrado na Figura 2, constata-se que o ano de 2019 foi o ano em que se publicou o maior número de artigos para o tema, representando 20% do total de publicações deste portfólio. Já no tocante às décadas, 1996 a 2006 foi a década em que menos ocorreram publicações sobre as temáticas, totalizando apenas 6 artigos, o que corresponde a 15% do total de publicações. Outra constatação é que a partir de 2013 houve maior interesse de pesquisa sobre os temas, e mesmo trazendo oscilações no quantitativo entre os anos subsequentes, o progresso nas publicações denota o interesse por parte da comunidade científica, principalmente, ao se considerar que somente no ano de 2019 foram 8 artigos publicados.

**Figura 3 - Número de autores por artigos**

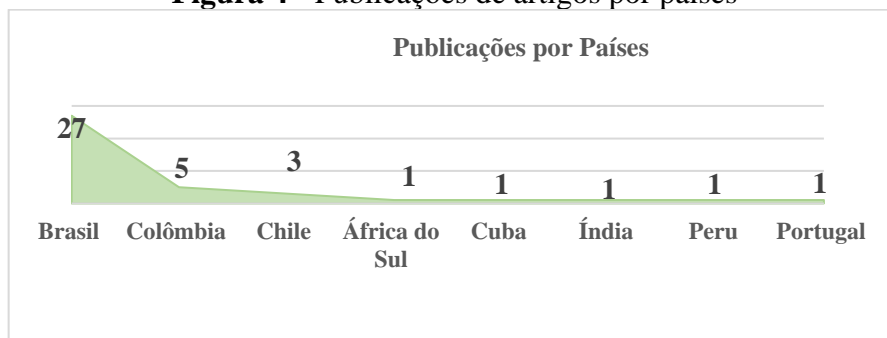


Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

Destaca-se que 92 autores compõem o portfólio da RSL, sendo que 40% dos artigos foram publicados por dois autores e 10% dos artigos por quatro ou mais autores. Do total do banco de autores, verificou-se que 84 autores contribuíram com apenas um artigo cada e 8 autores contribuíram com 2 artigos cada, sendo eles: (i) Abyssinia Mushunje; (ii) Ana Maria Machado Toaldo; (iii) Celso Correia de Souza, (iv) José Francisco Dos Reis Neto; (v) Loise Cristina Schwarzbach; (vi) Pablo Antonio Munoz-Gallego; (vii) Renato Zancan Marchetti; e (viii) Saul Ngarava.

Como autores destaques deste PB, tem-se Pablo Antonio Munoz-Gallego e Abyssinia Mushunje, dispoendo dos maiores quantitativos de citações no Google Scholar (28/07/2022), respectivamente, 2.559 e 1.359 citações. Pablo Antonio Munoz-Gallego é Doutor do CC. Economia e Negócios pela Universidade de Oviedo. Professor Universitário na área de Marketing e Pesquisa de Mercado na Universidade de Salamanca. É professor membro do Instituto Multidisciplinar de Negócios (Universidade de Salamanca). Já Abyssinia Mushunje é Doutor em Economia Agrícola e professor na Universidade de Fort Hare - UFH, na África do Sul.

**Figura 4 - Publicações de artigos por países**



Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

No tocante a variável países, constatou-se que o Brasil concentra 67,5% das publicações totais do portfólio, com 27 artigos publicados. Na sequência, com respectivamente, 5 e 3 artigos, estão Colômbia e Chile. Os demais países totalizam 12,5% (5 artigos) do total das publicações, contribuindo com apenas um artigo cada.

#### 4.4 DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Ao examinar-se as publicações do portfólio de RSL, constatou-se uma relevante utilização dos recursos e estratégias organizacionais pelas empresas por meio da gestão de marketing. A partir daí, considera-se que cada um dos artigos do PB contribui à fundamentação e evolução teórica sobre o tema, a partir das múltiplas concepções oferecidas pelos autores. Verificou-se também que este campo de estudo tem sido proeminente pela comunidade científica, à medida que na última década, o número de artigos publicados cresceu consideravelmente frente às duas variáveis: (i) de 1996 a 2012 foram publicados apenas 14 estudos, já (ii) a partir de 2013 foram publicados 26 estudos. Reitera-se que 2019 foi o ano com maior número de publicações sobre o tema com 8 artigos publicados.

Todavia, embora o aumento de publicações nesta última década, essas publicações que integram o portfólio da RSL contêm ainda uma quantidade pequena de citações pela comunidade científica: de forma conjunta, os 40 artigos totalizam 1.344 citações. Entre as possíveis explicações para o fato, está a de que os artigos dos últimos 3 anos possam não ter tido tempo suficiente de serem citados e reconhecidos.

Outro fator importante é sobre o reconhecimento dos artigos publicados. O Brasil foi o país que mais publicou, assinando 27 dos 40 artigos. Para tanto, no *ranking* de artigos mais citados, o país ficou em primeiro lugar com o artigo “*Balanço social como instrumento de Marketing*”, de autoria de Fernando Augusto Trevisan, com 133 citações, publicado no ano de 2002. Já o segundo artigo mais citado, com 80 citações é “*La gestión del mercadeo: un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín*”, publicado em 2014, pelo autor Juan Gonzalo Franco Restrepo.

No que concerne aos autores que receberam destaque no PB estão Pablo Antonio Munoz-Gallego e Abbyssinia Mushunje, dispendo dos maiores quantitativos de citações no Google Scholar (28/07/2022), respectivamente, 2.559 e 1.359 citações.

Em apreciação generalizada sobre o conjunto de artigos, percebe-se que as empresas têm buscado apoio nos recursos e estratégias de Marketing para alavancarem vantagem competitiva e, conseqüentemente, melhores resultados. A exigência por respostas rápidas ao cenário em constante transformação tem desafiado as empresas e seus executivos a adotarem um posicionamento competitivo. Essas evidências foram constatadas nos estudos de Restrepo, Franco e Sánchez (2014), Oliveira e Toaldo (2015), Ishaq e Hussain (2016), e Finoti *et al.* (2019).

Em seus estudos sobre gestão de marketing, Restrepo *et al.* (2014) chama atenção para o fato dos aspectos internos (recursos, capacidades e estratégias) exercerem forte influência na competitividade. No que tange à compreensão de competitividade, Oliveira e Toaldo (2015) destacam que ela não é algo estático, é um processo continuado de melhoria e inovação que requer objetivos precisos, insumos extensivos (recursos naturais, recursos humanos, capital, infraestrutura), estratégias claras e um ambiente que permita a rápida adoção dessas inovações.

Por outro lado, o estudo de Oliveira e Toaldo (2015), destaca que apesar da relação que existe entre gestão de marketing e competitividade, atualmente apenas 31,7% dos responsáveis por direcionar os destinos das pequenas empresas do setor de serviços em Medellín consideram que o marketing é um meio para ser mais competitivo. Para tanto, o estudo citado demonstra que não há uma verdadeira convicção da contribuição que a gestão de marketing pode trazer

para a competitividade de suas empresas, especialmente em pequenas empresas (OLIVEIRA; TOALDO, 2015). Percepções, estas, que podem ser relacionadas com as reflexões de Miller (1986, 1987, 1988), ao destacar que as dificuldades inerentes à execução eficaz de estratégias competitivas nas empresas parecem residir no fato de elas requerem estruturas e processos adequados para alcançarem bons resultados.

Como forma de identificar formas de responder aos desafios trazidos pelos achados de Oliveira e Toaldo (2015), retoma-se as percepções de Grant (1991), o qual assegura que cabe aos executivos de marketing enxergarem as empresas como diferentes coleções de recursos (tangíveis e intangíveis), que conduzem inevitavelmente às distintas capacidades competitivas (GRANT, 1991). O autor ainda reitera que isso não se configura como uma tarefa simples, visto que o conjunto de recursos e estratégias de uma empresa não são meramente uma lista de fatores, mas também são o efeito de sua interação em maior ou menor nível de complexidade. Ao que tudo indica, o seu valor estratégico reside não apenas na força de ligações individuais entre os recursos organizacionais, mas especialmente nas conexões que esses conjuntos devem e podem formar.

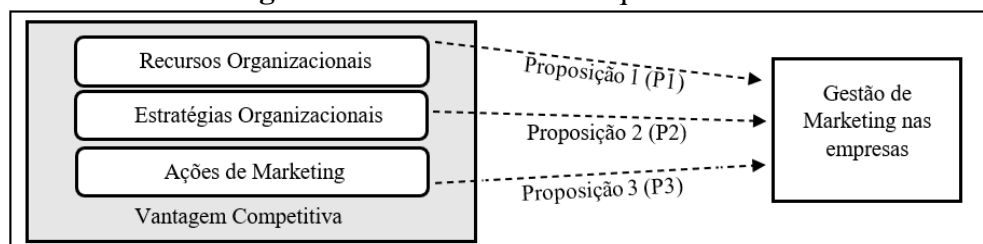
Consoantes as essas definições, Knight e Kim (2009) e Markides (1996) recomendam que as organizações devem usufruir estrategicamente do *know-how*, das habilidades e das competências gerais de negócios que dispõem os profissionais e executivos. Nessa mesma linha, os estudos de Wei e Wang (2011) também reiteram o papel dos executivos de marketing ao afirmar que eles são capazes de responder a um ambiente em mudança empregando estratégias de marketing eficazes, frente aos recursos e capacidades organizacionais que dispõem.

Nota-se, portanto, que nos artigos analisados, a maioria dos estudos focaliza o ambiente organizacional (BARNEY; HESTERLY, 2007), isto é, o interesse esteve em abordar os recursos que permitem as empresas explorarem seu potencial competitivo como um todo. Assim, constata-se que os recursos e as estratégias organizacionais contribuem para que gestão de marketing promova a melhoria de performance e alto desempenho (MEYER; XIN, 2018) nas empresas.

A partir dessas reflexões, sugere-se três proposições para serem analisadas à luz da literatura: (P1) recursos organizacionais refletem positivamente na gestão de marketing das empresas; (P2) estratégias organizacionais refletem positivamente na gestão de marketing das empresas; e (P3) ações de marketing refletem positivamente na gestão das empresas.

#### 4.4 FRAMEWORK E PROPOSIÇÕES

Frente às evidências levantadas na Revisão Sistemática de Literatura (RSL), propôs-se um framework conceitual que ilustra as proposições levantadas nesta pesquisa, conforme ilustra a Figura 8.

**Figura 8 - Framework da Pesquisa**

Fonte: Elaborada pelos autores (2022)

### **P1: Recursos organizacionais refletem positivamente na gestão de marketing das empresas**

Heide, Grønhaug e Johannessen (2002) afirmam que a alocação adequada de recursos organizacionais é uma parte essencial da implementação da gestão de marketing nas empresas e, que sem ela, torna-se difícil operacionalizar as ações de implementação. Afinal, numa busca para serem mais competitivas por meio da gestão de marketing, as empresas precisam ter e fazer uso de uma série de recursos que devem ser considerados ativos da empresa (RESTREPO *et al.*, 2014).

Nesse contexto, a competitividade acaba por ser decisiva não apenas para o crescimento, mas também à própria sobrevivência da organização. Para essa reflexão, Esser, Hillebrand, Messner e Meyer (1996) argumentam que há uma necessidade prioritária de melhorar continuamente a gestão empresarial das empresas de forma sistêmica. Para isso, é necessário investimento na disposição de recursos, entre eles, o capital humano.

Conforme Restrepo *et al.* (2014), os esforços mais importantes para aumentar a competitividade devem ser feitos no nível da empresa, razão pela qual os executivos devem responsabilizarem-se pelas decisões estratégicas e concentrarem-se consideravelmente o serviço que oferecem, a fim de alcançar um crescimento sustentado ao negócio.

Em seus estudos que são marcos na literatura sobre o assunto, Grant (1991) acrescenta que para que uma empresa tenha sucesso e vantagem competitiva constante, ela vai depender muito dos recursos e capacidades disponíveis. Autores seminais sobre recursos, Teece, Pisano e Shuen (1990) reiteram que as empresas dispõem de um conjunto de recursos e capacidades para criação e manutenção da vantagem competitiva, o qual inclui: (i) a gestão estratégica de suas rotinas e estruturas físicas; (ii) o conhecimento; e (iii) habilidades.

Consoantes as essas definições, Knight e Kim (2009) recomendam que as organizações devem usufruir estrategicamente do *know-how*, das habilidades e das competências gerais de negócios que dispõem os profissionais e executivos. Nessa mesma direção, os estudos de Wei e Wang (2011) reiteram o papel dos executivos de marketing ao afirmar que eles são capazes de responder a um ambiente em mudança empregando estratégias de marketing eficazes, frente aos recursos e capacidades organizacionais que dispõem.

Outros pesquisadores destacados no PB ou tomados como referência à elaboração dos estudos, também assinalam a importância dos recursos para a gestão de marketing nas organizações na construção de vantagem competitiva, desempenho eficaz e ampliação de mercados (SCOTT, 2001; HEIDE *et al.*, 2002; KNIGHT; KIM, 2009; BARBERO;

CASILLAS; FELDMAN, 2011; RESTREPO *et al.*, 2014; HOMBURG; JOZIĆ; KUEHNL, 2015).

Por fim, ao examinar-se o conjunto de artigos relacionados no PB, a maioria das publicações enfatiza que os recursos organizacionais permitem às empresas explorarem seu potencial competitivo e ampliar seus mercados, desta forma, contribuindo positivamente à gestão da empresa. A partir do exposto, confirma-se a Proposição 1.

## **P2: Estratégias organizacionais refletem positivamente na gestão de marketing das empresas**

De acordo com Ishaq e Hussain (2016), uma estratégia de negócios é o conjunto de decisões que permite a uma organização gerar um desempenho superior (GRANT, 1991). Para alcançar esse resultado, Yi, He, Ndofor e Wei (2015) asseguram que uma empresa que tencione implementar mudanças estratégicas rápidas precisa, acima de tudo, ser capacitada em restabelecer os seus recursos de maneira ágil.

Em estudos que tematizam as estratégias de marketing criativo e sua execução efetiva para o desempenho, Ishaq e Hussain (2016) destacam que para que uma empresa se sobressaia estrategicamente em um ambiente de concorrência, ela precisa introduzir o que Markides (1999) denomina como “estratégias inovadoras”, as quais se concentram principalmente na revitalização de negócios e mercados em ambientes competitivos e levam em consideração outras alianças estratégicas (ROSENBLOOM, 2002).

Ishaq e Hussain (2016) apresentam um estudo realizado com 160 organizações observadas ao longo de cinco anos e concluíram que as organizações que implementam suas estratégias de forma adequada possuem alta probabilidade de ter sucesso no mercado. Para realizar uma execução eficaz das estratégias de marketing, a alta administração torna-se responsável por fornecer recursos humanos, recursos financeiros, direção e um ambiente competitivo (ISHAQ, 2013). Isso posto, além de renovação constante, as empresas precisam desfrutar estrategicamente de seus recursos, entre eles, o *know-how*, as habilidades e as competências de seus executivos (COLE, 1991; HART, 1995).

Na maioria dos artigos deste PB, as estratégias foram apontadas como fatores preponderantes para que as organizações obtenham vantagem competitiva, alcancem níveis de desempenho eficazes e continuem ampliando seus mercados de atuação. Reis Neto *et al.* (2016) enfatizam que as orientações estratégicas são as ações da organização para atender às demandas exigidas pelo mercado, pela concorrência e pelos compradores; respondendo com seus recursos e capacidades competitivas e aproveitando as oportunidades que surgem para fornecer novos processos e novos produtos.

Em se tratando da importância das estratégias organizacionais para a gestão de marketing, constatou-se, a partir dos achados da pesquisa de Ishaq e Hussain (2016), que as estratégias de marketing criativas e execução eficaz têm um impacto positivo no desempenho de empresas de diversos setores que operam no Paquistão. O propósito do estudo foi complementar os resultados de pesquisas anteriores, nas quais diferentes pesquisadores identificaram a importância da criatividade e da implementação para o aprimoramento do desempenho (ISHAQ, 2013; SLATER *et al.*, 2010).



Portanto, de acordo com os estudos basilares desta pesquisa, pode-se concluir que as estratégias organizacionais contribuem para que a gestão de marketing promova melhoria de performance e alto desempenho (MEYER; XIN, 2018) nas empresas oferecendo soluções para atingirem os objetivos organizacionais (SCHWARTZ, 2014; NGARAVA; MUSHUNJE, 2019).

A verificação dos resultados dos estudos do PB proporcionou evidências à confirmação de que a Proposição 2 adotada favorece a inferência de que as estratégias organizacionais refletem positivamente na gestão de marketing das empresas.

### **P3: Ações de marketing refletem positivamente na gestão das empresas**

Oliveira (2004) alerta que na década de noventa, começou a ficar claro que a integração das ações de marketing era vital às organizações. Em seu estudo, o autor afirma que um exemplo desse fenômeno pode ser identificado com a perda de mercado que as agências de publicidade sofreram. Afinal, acostumadas com uma realidade a qual bastava uma boa peça publicitária de TV em rede nacional para alcançar o consumidor, elas valorizavam pouco os diversos instrumentos de comunicação que se desenvolviam no período, como é o caso do marketing direto, a Internet e as demais mídias digitais. Como desfecho, aos poucos elas foram perdendo espaço para novas empresas que se especializaram em práticas como marketing promocional, marketing direto e marketing cultural (Oliveira, 2004).

Passada uma década, os estudos de Barbero *et al.* (2011) evidenciam que nos últimos 10 anos houve um maior interesse na compreensão dos aspectos que estimulam a evolução da gestão empresarial. Essa visão é reforçada pelos resultados das pesquisas de Homburg *et al.* (2015) que confirmam que a gestão estratégica de marketing em toda a empresa precisa envolver três categorias: a mentalidade cultural da empresa (1), a (2) direção estratégica e as (3) capacidades. Com base nesses pressupostos, pode-se concluir que as ações de marketing contribuem para que a gestão das empresas, ao aplicarem seus recursos, capacidades e estratégias, empreendam ações voltadas à geração e manutenção da vantagem competitiva (TEECE; PISANO; SHUEN, 1997), propondo justamente o que o mercado e o clientes esperam. Restrepo *et al.* (2014), fundamentando-se nos estudos de Becherer, Haynes e Helms (2008), reitera essa percepção ao afirmar que o sucesso, principalmente das pequenas empresas, depende da eficácia do marketing, da otimização dos recursos, da capacidade de buscar oportunidades no mercado e aproveitá-las por meio de ações de marketing.

Ao tratar sobre a importância que as ações de marketing às empresas, Restrepo *et al.*, (2014) apoia-se no estudo de Tolosa e García (2007), intitulado “*Fidelizar a los clientes, clave para que las pymes perdure*”, que afirmam que todas as empresas, independentemente de seu porte, devem sua existência aos clientes, portanto, mantê-los é para todas o desafio diário em um mundo globalizado e competitivo. O autor considera que, particularmente nas pequenas empresas, o marketing tem sido uma espécie de “gestor de luxo” (RESTREPO *et al.*, 2014), ao acreditar-se que poderá ser utilizado apenas em empresas que tenham recursos para investir em campanhas publicitárias, em pesquisas de mercado e na ativação de marcas. Ao concluir sua reflexão sobre as ações de marketing, Restrepo *et al.*, (2014) complementa que a aplicação incorreta do marketing não é o único problema que as pequenas empresas enfrentam, mas também à insuficiência de infraestrutura administrativa que é outro fator que as tornam menos competitivas (OLIVEIRA; TOALDO, 2015). Assim, entende-se que a capacidade competitiva

de uma empresa requer, acima de tudo, uma alta capacidade de organização, interação e uma gestão sistêmica (ESSER *et al.*, 1996; RESTREPO *et al.*, 2014)

A análise dos resultados dos artigos do PB apontou evidências à confirmação de que a proposição 3 adotada por esta pesquisa favorece a inferência de que as ações de marketing refletem positivamente na gestão das empresas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base na discussão até aqui, constatou-se que a principal contribuição deste estudo está em relacionar a aplicabilidade dos recursos e estratégias organizacionais com a gestão de marketing das empresas, e demonstrar sua relevância a partir dos estudos mapeados. As constatações desta pesquisa podem ampliar ou reforçar o conhecimento sobre o funcionamento do processo de adoção de uma gestão estratégica de marketing, e como as estratégias e recursos disponíveis, explorados de maneira adequada, contribuem para o êxito organizacional.

Para esta constatação, realizou-se uma revisão sistemática de literatura (RSL), que gerou um PB composto por 40 artigos científicos sobre o tema proposto. Os resultados são advindos dos achados de cada pesquisa, os quais contribuíram nas análises de cada proposição sugerida ao estudo, bem como suas descobertas.

De forma prática, a contribuição deste estudo está em identificar os panoramas e perspectivas de conhecimento a serem estudados por pesquisadores, executivos de marketing ou demais interessados no tema.

No que tange à contribuição teórica, além de oferecer uma compilação de estudos teóricos reconhecidos nacionalmente, que servem para que pesquisadores identifiquem e examinem a evolução das temáticas, é oferecer à comunidade científica outras percepções acerca do tema à luz de constructos aqui selecionados, a partir de proposições teóricas oportunas à fundamentação e aprofundamento de novos estudos.

Da mesma forma, espera-se que esta RSL ofereça um conjunto de informações, as quais contribuam com novos estudos, e abertas a que outros pesquisadores possam validar empiricamente as proposições teóricas levantadas nesta pesquisa.

Por outro lado, os achados deste estudo devem ser considerados à luz de limitações específicas, as quais se resumem a conteúdo e método. Em se tratando de conteúdo, a utilização de duas bases de dados reduziu a amostra de artigos, embora o critério de escolha tenha sido nas duas bases de dados científicas amplas, a nível nacional. Outra limitação está no fato de a RSL não ter considerado estudos internacionais publicados em bases de dados globais. No que concerne ao método, os resultados limitam-se à própria capacidade de exploração e interpretação dos dados frente à cognição dos pesquisadores.

Deste modo, recomenda-se que agendas de estudos futuros, investiguem: (i) os motivos que levam ao não reconhecimento de que a aplicação dos recursos e estratégias organizacionais sejam importantes à gestão de marketing nas empresas; (ii) as estratégias organizacionais importantes na articulação dos recursos e as ações de marketing na gestão das empresas; e (iii) a validação empírica das proposições teóricas aplicadas em empresas. A partir dos resultados apontados nos estudos da RSL, sugere-se ainda que (iv) os temas estratégia e os recursos organizacionais sejam relacionados às capacidades dinâmicas à obtenção de vantagem competitiva nas empresas.

## REFERÊNCIAS

- AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. Strategic assets and organizational rent. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 1, p. 33-46, 1993. <https://doi.org/10.1002/smj.4250140105>
- BARBERO, J. L.; CASILLAS, J. C.; FELDMAN, H. D. Managerial capabilities and paths to growth as determinants of high-growth small and medium-sized enterprises. **International Small Business Journal**, v. 29, n. 6, p. 671-694, 2011. <https://doi.org/10.1177/0266242610378287>
- BARNEY, J. B. Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage? **Academy of Management Review**, v. 11, p. 656-665, 1986. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4306261>
- BARNEY, J. B. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991. <https://doi.org/10.1177/01492063910170010>
- BARNEY, J. B.; HANSEN, M. H. Trustworthiness as a source of competitive advantage. **Strategic Management Journal**, Winter Special Issue, v. 15, p. 175-190, 1994. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150912>
- BECHERER, R.; HAYNES, P.; HELMS, M. De una investigación exploratoria de Marketing Empresarial En Las PYME: la influência de los propietarios / operadores. **New England Journal of Business and Entrepreneurship**, v. 20, n. 2, 2008.
- BLACK, J.; BOAL, K. Strategic resources: traits, configurations and paths to sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 15, n. S2, p. 131-148, 1994. <https://doi.org/10.1002/smj.4250151009>
- BORCH, O. J.; MADSEN, E. L. Dynamic capabilities facilitating innovative strategies in SMEs. **International Journal of Technoentrepreneurship**, v. 1, p. 109-125, 2007. <https://doi.org/10.1504/IJTE.2007.014731>
- CHRISTMANN, P. Effects of ‘best practices’ of environmental management on cost competitiveness: the role of complementary assets. **Academy of Management Journal**, v. 43, n. 4, p. 663-680, 2000. <https://doi.org/10.5465/1556360>
- COLE, R. **Strategies for Learning**. University of California Press: Berkeley, CA, 1991.
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Business research methods**. McGraw-Hill/Irwin: New York, 2013.
- DARNALL, N.; JR, D. E. Predicting the Cost of Environmental Management System Adoption: The Role of Capabilities, Resources and Ownership Structure. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 301-320, 2006. <https://doi.org/10.1002/smj.518>

DENRELL, J.; POWELL, T. **Dynamic Capability as a Theory of Competitive Advantage: Contributions and Scope Conditions**. In: TEECE, David J.; LEIH, Sohvi (Org.). The Oxford Handbook of Dynamic Capabilities. Oxford Hanbook Online, 2016.

DOBBS, M.; HAMILTON, R.T. Small Business Growth: Recent Evidence and New Directions. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research**, v. 13, p. 296-322, 2007. <https://doi.org/10.1108/13552550710780885>

ESSER, K.; HILLEBRAND, W.; MESSNER, D.; MEYER, J. Competitividad sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política sistémica. **Revista de la CEPAL**, Santiago, v. 59, p. 39-52, 1996.

FARAGO, F. E.; DENKEWSKI, W.; LOURENÇO, M. L.; FERNANDES, J. M. F. Dynamic Capabilities, New Business Creation and the Entrepreneur: An Analysis about the La La Land Film. **International Journal of Entrepreneurship**, v. 23, p. 01-14, 2019.

FINOTI, L. L.; TOALDO, A. M. M.; SCHWARZBACH, L. C.; MARCHETTI, R. Z. Marketing Strategy Process: analyzing the sequential relationships among its strategic activities. **Review of Business Management**, v. 21, n. 4, p. 767-787, 2019. <https://doi.org/10.7819/rbgn.v21i5.4031>

FREDRICKSON, J. W. The strategic decision process and organizational structure. **Academy of Management Review**, v. 11, p. 280-297, 1986. <https://doi.org/10.2307/258460>

GAUTAM, R.; BARNEY, J. B.; MUHANNA, W. Capabilities, Business Processes, and Competitive Advantage: Choosing the Dependent Variable in Empirical Tests of the Resource-Based View. **Strategic Management Journal**, v. 25, p. 23-37, 2004. <https://doi.org/10.1002/smj.366>

GRANT, R. B. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114-135, 1991. <https://doi.org/10.2307/41166664>

GRANT, R. B. **Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications**. Cambridge, Massachusetts, USA: Blackwell Publishers, 1995.

HAN, M. Developing social capital to achieve superior internationalization: a conceptual model. **Journal of International Entrepreneurship**, v. 4, p. 99-112, 2006. <https://doi.org/10.1007/s10843-007-0003-5>

HART, S. A natural-resource-based view of the firm. **Academy of Management Review**, v. 20, p. 986-1014, 1995. <https://doi.org/10.2307/258963>

HEIDE, M.; GRØNHAUG, K.; JOHANNESSEN, S. Exploring barriers to the successful implementation of a formulated strategy. **Scandinavian Journal of Management**, v. 18, n. 2, p. 217-231, 2002. [https://doi.org/10.1016/S0956-5221\(01\)00007-0](https://doi.org/10.1016/S0956-5221(01)00007-0)

HOFFMAN, A. **From Heresy to Dogma: An Institutional History of Corporate Environmentalism**. New Lexington Press: San Francisco, CA, 1997.

<https://doi.org/10.1177/1086026699122010>

HOMBURG, C.; JOZIĆ, D.; KUEHNL, C. Customer experience management: Toward implementing an evolving marketing concept. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 45, p. 377-401, 2015. <https://doi.org/10.1007/s11747-015-0460-7>

ISHAQ, M. I.; HUSSAIN, N. Creative marketing strategy and effective execution on performance in Pakistan. **Revista de Administração de Empresas**, v. 56, n. 6, p. 668-679, 2016. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020160608>

ISHAQ, M. I. Marketing Strategy and business unit performance: Empirical evidence from Pakistani industries. **Saarbrücken**, Germany: LAP Lambert Academic Publishing, 2013.

<https://doi.org/10.1590/s0034-759020160608>

KNIGHT, G. A.; KIM, D. International Business Competence and the Contemporary Firm. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 2, p. 255-273, 2009.

LALOUX, F. **Reinventing organizations: A guide to creating organizations inspired by the next stage in human consciousness**. Brussels: Nelson Parker, 2014.

LAWLER, E. **High-Involvement Management**. Jossey-Bass: San Francisco, CA, 1986.

LEE, J.; MILLER, D. People Matter: Commitment to Employees, Strategy and Performance in Korean Firms. **Strategic Management Journal**, v. 20, n. 6, p. 579-593, 1999.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199906\)20:6<579::AID-SMJ37>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199906)20:6<579::AID-SMJ37>3.0.CO;2-C)

LIU, H. M.; YANG, H. F. Network resource meets organizational agility: Creating an idiosyncratic competitive advantage for SMEs. **Management Decision**, v. 58, p. 58-75, 2020.

<https://doi.org/10.1108/MD-10-2017-1061>

MARKIDES, C. Six principles of breakthrough strategy. **Business Strategy Review**, v. 10, n. 2, p. 1-10, 1999. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00096>

MEYER, K. E.; XIN, K. R. Managing talent in emerging economy multinationals: integrating strategic management and human resource management. **International Journal of Human Resource Management**, v. 29, n. 11, p. 1827-1855, 2018.

<https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1336362>

MILLER, D. Configurations of strategy and structure. **Strategic Management Journal**, v. 7, n. 3, p. 233-249, 1986. <https://doi.org/10.1002/smj.4250070305>

MILLER, D. Relating Porter's business strategies to environment and structure. **Academy of Management Journal**, v. 31, p. 280-308, 1988. <https://doi.org/10.5465/256549>

MILLER, D. The structural and environmental correlates of business strategy. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 1, p. 55-76, 1987. <https://doi.org/10.1002/smj.4250080106>

MORAIS, C. E. **O papel do gerente na articulação das capacidades dinâmicas para obtenção de vantagem competitiva: um estudo de caso em uma empresa de serviços**. 2022. (Dissertação de Mestrado) - Universidade do Sul de Santa Catarina, Palhoça.

NGARAVA, S.; MUSHUNJE, A. Marketing mix strategy determinantes in suin-based agrobusinesses: Experiences from Zimbabwe. **Acta Commercii**, v. 19, n. 2, p. 1-9, 2019. <https://doi.org/10.4102/ac.v19i2.600>

OLIVER, C. Sustainable competitive advantage: combining institutional and resource-based views. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 9, p. 679-713, 1997.

[https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199710\)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199710)18:9<697::AID-SMJ909>3.0.CO;2-C)

OLIVEIRA, M. G.; TOALDO, A. M. M. New times, new strategies: proposal for an additional dimension to the 4 p's for e-commerce dot-com. *jistem J. Infosys. Technol. Manga. [online]*, v. 12, n. 1, p. 107-124, 2015. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752015000100006>

OLIVEIRA, S. Cinco décadas de Marketing. **GV Executivo**, v. 3, p. 37-43, 2004. <https://10.12660/gvexec.v3n3.2004.34682>

PORTER, M. E. **Competitive Strategy**. Free Press: New York, 1980.

PORTER, M. E. What is strategy? **Harvard Business Review**, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.

REIS NETO, J. F. DOS; MUÑOZ-GALLEGO, P. A.; SOUZA, C. C. DE; PEDRINHO, D. R.; FAVERO, S.; VON MÜHLEN, A. S. R. Strategic orientations and cooperation of external agents in the innovation process of rural enterprises. **Ciência Rural**, v. 46, n. 10, p. 1878-1884, 2016. <https://doi.org/10.1590/0103-8478cr20160094>

RESTREPO, J.; FRANCO, J.; SÁNCHEZ, J. La gestión del Mercadeo un aporte a la competitividad de las pequeñas empresas del sector servicios en Medellín. **Pensamiento y Gestión**, p. 151-179, 2014.

ROSENBLOOM, B. **Canais de Marketing: uma visão gerencial**. São Paulo: Atlas, 2002.  
SCHWARTZ, R. Role and scope of marketing in agriculture. **Dublin Business School**, Ireland, 2014.

SCOTT, W. R. **Institutions and Organizations**. Sage: Thousand Oaks, CA, 2001.

SLATER, S.; HULT, G. T. M.; OLSON, E. M. Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 4, p. 551-559, 2010. <https://doi.org/10.1016/J.INDMARMAN.2008.03.007>

TRANFIELD, D.; DENYER, D.; SMART, P. Towards a Methodology for Developing Evidence: Informed Management Knowledge by Means of Systematic Review. **British Journal of Management**, v. 14, p. 207-222, 2003. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.00375>

TEECE, D. J. The foundations of enterprise performance: dynamic and ordinary capabilities in an (economic) theory of firms. **Academy of Management Perspectives**, n. 28, n. 4, p. 328-352, 2014b. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0116>

TEECE, D. J. Towards an economic theory of the multiproduct firm. **Journal of Economic Behaviour and Organisation**, v. 23, p. 1-30, 1982.

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. Dynamic capabilities and strategic management. **Review of Strategic Management Journal**, v. 18, n. 7, p. 509-533, 1997. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)

TEECE, D. J.; PISANO, G.; SHUEN, A. **Firm capabilities, resources, and the concept of strategy: four paradigms of strategic management**. Berkeley: University of California at Berkeley, 1990.

TREVISAN, F. A. Balanço social como instrumento de marketing. **RAE-eletrônica**, v. 1, n. 2, p. 1-12, 2002. <https://doi.org/10.1590/S1676-56482002000200017>

WEI, S. Y.; WANG, Q. Making sense of a market information system for superior performance: the roles of organizational responsiveness and innovation strategy. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 2, p. 267-277, 2011.

WERNERFELT, B. A resource-based view of the firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. 2, p. 171-180, 1984. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

YI, Y.; HE, X.; NDOFOR, H.; WEI, Z. Dynamic capabilities and the speed of strategic change: Evidence from China. **IEEE Transactions on Engineering Management**, v. 62, n. 1, p. 18-28, 2015. <https://doi.org/10.1109/TEM.2014.2365524>