

COMO ESTRATÉGIAS PURAS E HÍBRIDAS CONDICIONAM A RELAÇÃO ENTRE MARKETING E DESEMPENHO

IZAUVAM COSTA ROCHA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

MARCELO MOLL BRANDÃO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

LUIZ CLÁUDIO LOUZADA

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

ALESSANDRA OLIVEIRA MONTEIRO

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

MARIA CLARA DE OLIVEIRA LEITE

UNIVERSIDADE FEDERAL DO ESPÍRITO SANTO (UFES)

COMO ESTRATÉGIAS PURAS E HÍBRIDAS CONDICIONAM A RELAÇÃO ENTRE MARKETING E DESEMPENHO

1. INTRODUÇÃO

Esta pesquisa tem como objetivo analisar a relação entre a intensidade de marketing e o desempenho das empresas, considerando o efeito moderador das estratégias de negócios (prospectoras e defensoras), adotadas de forma pura ou híbrida. A Teoria Baseada em Recursos enfatiza que os recursos internos e capacidades das firmas são determinantes para a obtenção e sustentação de vantagens competitivas (Day, 1994). Estudos recentes reforçam essa perspectiva, evidenciando que investimentos em capacidades de marketing como gestão de marca, relacionamento com clientes e inteligência de mercado são determinantes para o desempenho superior (Reimann *et al.*, 2023). Tais capacidades oferecem às empresas condições para adaptar suas ações de forma estratégica, aumentando seus efeitos sobre os resultados organizacionais.

A intensidade de marketing se refere ao grau de comprometimento e recursos alocados às atividades de marketing, o que influencia significativamente o desempenho da empresa e o valor para os acionistas (Hughes *et al.*, 2019). Segundo Semenov e Randrianasolo (2022) esse tipo de investimento visa a construção de ativos de marketing (relacionais ou de conhecimento) que podem levar a vantagens competitivas e impulsionar o desempenho da firma.

A literatura sobre estratégia sugere que a implementação de investimentos é um elemento determinante no desempenho da empresa (Olson *et al.*, 2005; Krasnikov & Jayachandran, 2008; Lin *et al.*, 2024), sendo estes responsáveis por agregar valor ao negócio, seja por meio da criação de vantagens competitivas, aumento da lealdade dos clientes e ampliação da participação de mercado. Dessa maneira, ao alinhar os investimentos em marketing às necessidades do mercado, as empresas podem obter um desempenho superior em relação aos concorrentes (Day, 1994; Vorhies & Morgan, 2005; Edeling *et al.*, 2020).

As estratégias de negócios influenciam diretamente a forma como os investimentos em marketing são aplicados e implementados. Nesse aspecto Miles e Snow (1978, 2003) apresentaram um método de classificação de estratégias que as categorizam conforme a aplicação de recursos é feita por empresas do mesmo setor. Segundo os autores, as estratégias podem ser divididas em quatro tipos: prospectora, defensora, analisadora e reatora¹. Bentley *et al.* (2013) atribuem a classificação dessas tipologias a análise dos padrões de alocação de recursos de uma empresa em áreas como: atividades de produção, marketing e P&D. Essa identificação possibilita não apenas um melhor alinhamento da firma com seu ambiente competitivo, mas também uma maior capacidade de compreender e antecipar as estratégias adotadas pelos concorrentes.

Com base nas tipologias clássicas de Miles e Snow (1978, 2003), estudos posteriores passaram a distinguir entre estratégias puras e híbridas. Estratégias puras, como a prospectora e a defensora, refletem perfis organizacionais bem definidos: enquanto a primeira prioriza inovação, exploração de novas oportunidades e flexibilidade, a segunda busca eficiência operacional, estabilidade e controle. Por outro lado, as estratégias híbridas, frequentemente associadas ao tipo “analisador”, combinam características das estratégias puras, buscando equilibrar inovação com eficiência (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990; Desarbo *et al.*, 2004). Esse tipo estratégico híbrido tem se destacado em ambientes competitivos complexos por permitir maior adaptabilidade, capacidade de resposta e ambidestria estratégica (Alnoor *et al.*, 2022). Embora a adoção de estratégias puras, possa conferir vantagens claras em contextos específicos, estudos mostram que firmas híbridas tendem a apresentar melhor desempenho em contextos voláteis, justamente por não se prenderem a uma única lógica de atuação (Shinkle *et al.*, 2013). Assim, compreender como essas distintas configurações estratégicas afetam os

retornos dos investimentos em marketing é essencial para ampliar o entendimento sobre o papel moderador da estratégia nos resultados organizacionais.

Dessa maneira o presente artigo avança na literatura ao abordar uma lacuna pouco explorada: a forma como diferentes configurações estratégicas, puras e híbridas, influenciam os efeitos dos investimentos em marketing sobre o desempenho das firmas. Embora existam diversos estudos que tratam isoladamente do efeito de investimentos em marketing no desempenho (Vorhies & Morgan, 2005; Day, 1994; Jaisinghani *et al.*, 2020; Andras & Srinivasan, 2003), a literatura permanece inconclusiva sobre o efeito da atividade de marketing na lucratividade da empresa (Markovitch, Huang & Ye, 2021).

A literatura empírica sobre o efeito do marketing no desempenho apresenta resultados variados, que oscilam conforme o setor, o contexto econômico e a forma como o marketing se articula com outras capacidades organizacionais, (Joshi & Hanssens, 2010; Graham & Frankenberger, 2011; Tackx *et al.*, 2017; Semenov & Randrianasolo, 2022). Poucos estudos integram essas duas dimensões de forma explícita e examinam como a estratégia que a firma adota modera o efeito dos investimentos em marketing no desempenho. Em função disso, busca-se preencher uma lacuna na literatura ao investigar de que modo orientações estratégicas distintas, puras e híbridas, moderam a relação entre a intensidade de marketing e os resultados obtidos pelas firmas.

Dessa forma, procura-se responder a seguinte questão: De que maneira as estratégias de negócios, adotadas de forma pura ou híbrida, afetam a relação entre intensidade de marketing e o desempenho das firmas.

Para responder a essa pergunta, foi examinada uma amostra de empresas não financeiras listadas na bolsa americana, em um período de 1994 a 2023. Seguindo Krishnan *et al.*, 2009, a intensidade de marketing foi capturada através das despesas de vendas gerais e administrativas (SG&A) sobre o total de ativos (Markovitch *et al.*, 2020; Martensen & Mouritsen, 2013). A estratégia da empresa, seguiu o modelo de Bentley *et al.* (2013), baseado no arcabouço de Miles e Snow (1978, 2003), calculado com base em seis variáveis contábeis, por fim, o desempenho foi medido pelo Q-Tobin (Morgan *et al.*, 2009), a escolha desse índice se deu pelo fato deste capturar o desempenho dos ativos intangíveis na formação de valor.

Sendo assim, dentre as contribuições desta pesquisa, destacam-se três principais para a literatura de marketing. Em primeiro lugar, os resultados indicam que a intensidade de marketing é um fator determinante para o desempenho financeiro das firmas, com efeitos que variam de acordo com a estratégia de negócios adotada, esse achado reforça a existência de um efeito moderador significativo, evidenciando que a orientação estratégica, pura ou híbrida, condiciona os efeitos do marketing na geração de resultados. Em segundo lugar, esta pesquisa, abrange um período maior que estudos anteriores, como os de Dutta, Narasimhan e Rajiv (1999), Joshi e Hanssens (2010) e Graham e Frankenberger (2011), cobrindo os anos de 1993 a 2023. Por fim, esta pesquisa foca em empresas listadas nos EUA, fornecendo evidências de um mercado desenvolvido e transparente, caracterizada pela grande disponibilidade de dados, diversa e representativa, que contribui para a validade e a generalização das descobertas (Wright & Skagerberg, 2012).

Os achados são relevantes para acadêmicos, gestores e analistas. Para pesquisadores, os resultados oferecem uma compreensão mais refinada sobre como variáveis contextuais, especialmente a estratégia de negócios condicionam os efeitos do marketing no desempenho, incentivando novas investigações com modelos mais complexos e integrativos. Para os gestores, as evidências indicam que o sucesso das ações de marketing está diretamente relacionado à sua coerência com o perfil estratégico da firma, reforçando a importância de decisões alinhadas ao posicionamento organizacional, finalmente para analistas de mercado, o estudo evidencia que a avaliação do valor e do potencial de crescimento das empresas deve

considerar a natureza estratégica da firma, uma vez que ela influencia diretamente a forma como os recursos de marketing são convertidos em resultados sustentáveis.

2. MODELO TEÓRICO E DESENVOLVIMENTO DE HIPÓTESES

O modelo apresentado se baseia na lógica da Visão Baseada em Recursos, que destaca a importância de recursos, capacidades e conhecimento de mercado para a construção de vantagem competitiva (Barney, 1991; Day, 1994). Dentro dessa perspectiva, investimentos em marketing quando bem alinhados à estratégia organizacional, são capazes de criar ativos estratégicos intangíveis, como marca, relacionamento com clientes e inteligência de mercado, ajudando as empresas a se diferenciarem e a atingir um desempenho superior (Srivastava, Shervani & Fahey, 1998; Morgan *et al.*, 2009; Mousa *et al.*, 2021).

Conforme o arcabouço teórico de Miles e Snow (1978), a estratégia, influencia diretamente como as empresas se posicionam no mercado e alocam recursos, empresas com perfil prospector tendem a investir mais em inovação e marketing para explorar novas oportunidades, enquanto defensores adotam uma abordagem mais conservadora, focada em eficiência operacional e estabilidade. As estratégias híbridas, por sua vez, combinam elementos das abordagens prospectora e defensora, buscando equilibrar inovação com controle e eficiência (Conant, Mokwa & Varadarajan, 1990). A figura apresenta um modelo teórico que representa essa perspectiva da relação entre marketing e desempenho com base na RBV, mas condicionada à estratégia da firma.

Figura 1 - Modelo Teórico



Fonte: Elaboração própria

De maneira geral, a intensidade de marketing é definida como o valor financeiro dos investimentos nas mais variadas atividades de marketing (Garcia *et al.*, 2021), o qual afeta o valor de mercado da empresa ao influenciar diretamente sua receita de vendas e rentabilidade. Em complemento a isso, a visão conceitual do marketing sustenta que as atividades relacionadas à área impulsionam o desempenho por meio de um efeito direto nas atividades atuais e futuras, (Markovitch, Huang & Ye, 2021). Embora a maioria dos estudos se concentre em mercados industriais ou de consumo, evidências indicam que os efeitos positivos do marketing se mantêm tanto em empresas que atuam com produtos quanto em prestadoras de serviços, ainda que esses efeitos possam variar conforme as características específicas de cada setor (Krasnikov & Jayachandran, 2009; Rust, Lemon & Zeithaml, 2004), assim, espera-se que a influência da intensidade de marketing sobre o desempenho também se apliquem a diferentes tipos de mercado, como os considerados neste estudo.

Dessa forma, os investimentos em marketing permitem que as firmas melhorem o reconhecimento de suas marcas, aumentem a lealdade do cliente e alcancem novos mercados (Keller, 1993; Rust *et al.*, 2004). Vorhies, Morgan e Mason (2009) destacam que as capacidades de marketing, definidas como: habilidades especializadas das empresas para utilizar recursos de forma eficaz na identificação e atendimento das necessidades dos clientes, são essenciais para uma rápida adaptação às mudanças do mercado e para a obtenção de desempenho superior. No mesmo sentido, Morgan, Katsikeas e Vorhies (2012) destacam que maiores níveis de

investimento em marketing aumentam a diferenciação competitiva, impactando diretamente o desempenho financeiro e de mercado.

Assim, o presente estudo parte da premissa de que existe uma relação positiva entre intensidade de marketing e desempenho da firma, essa suposição é sustentada por evidências empíricas, que indicam que os investimentos em marketing podem gerar efeitos diretos sobre vendas, lucratividade e valor de mercado da empresa (Joshi & Hanssens, 2010; Jaisinghani *et al.*, 2020). Além disso, o marketing contribui para o fortalecimento da marca e da diferenciação competitiva, elementos essenciais para a sustentação da vantagem no longo prazo (Peterson & Jeong, 2010; Morgan, Katsikeas & Vorhies, 2012). Nesse sentido, este estudo considera que a intensidade de marketing atua como um recurso estratégico com potencial para impulsionar os resultados financeiros, especialmente quando alocada de forma integrada ao posicionamento da firma, por consequência disso tem-se que:

H1: A intensidade de marketing tem um efeito positivo no desempenho da firma.

A área de estratégia empresarial se preocupa com as decisões da organização voltadas para alcançar vantagem competitiva (Slater *et al.*, 2005). Nessa perspectiva, Miles e Snow (1978, 2003) e Porter (1980, 1985) retratam a estratégia de negócios como um construto no nível da empresa, que leva em consideração a dinâmica produzida pela competição de mercado a partir da rivalidade entre firmas do mesmo setor.

De acordo com Miles e Snow (1978, 2003), as estratégias empresariais influenciam como as empresas alocam recursos e respondem às pressões do mercado. Empresas classificadas como prospectoras tendem a ser mais inovadoras e proativas, o que pode amplificar o efeito positivo dos investimentos em marketing no desempenho, por estarem constantemente em busca de novas oportunidades de mercado (Slater *et al.*, 2005). Em contraste, empresas defensoras se concentram em manter a estabilidade e proteger sua posição de mercado, podendo não alavancar os investimentos em marketing devido a suas estratégias mais conservadoras (Miles & Snow, 1978, 2003). Já as empresas analisadoras combinam atributos das duas tipologias, operando ora de forma estável, ora de maneira dinâmica (Siddique *et al.* 2024).

O estudo de Walker e Ruekert (1987) analisou como as decisões estratégicas das empresas afetam os elementos do mix de marketing. Empresas com estratégia prospectora tendem a apresentar linhas de produtos amplas e tecnicamente sofisticadas, com qualidade de serviço elevada, preços mais altos, menor integração vertical e maiores investimentos em marketing e promoção de vendas. Já organizações com estratégia defensora operam com linhas mais restritas e menos sofisticadas, serviços padronizados, preços mais baixos, maior integração vertical e menores gastos com comunicação. Firmas analisadoras, mantêm portfólios mais enxutos, mas com produtos de qualidade superior, preços elevados, maior integração vertical e investimento moderado em força de vendas. Esses padrões indicam como diferentes estratégias influenciam as decisões de marketing e o posicionamento competitivo das empresas.

Dessa maneira, empresas que adotam um modelo estratégico prospector são mais orientadas para o mercado, sua atenção está voltada para atender às demandas do ambiente, levando à maior satisfação dos clientes e ao maior comprometimento dos empregados com a organização. Além disso, essas empresas são caracterizadas por uma política agressiva de desenvolvimento de novos produtos em grandes mercados e tendem a ser pioneiros na criação e no desenvolvimento de novas tecnologias (Slater & Narver, 1990; Strong, Morgan & McGuinness, 2003; Ngo, 2021). Os defensores, por outro lado, adotam uma política mais moderada em relação ao desenvolvimento e lançamento de novos produtos, geralmente buscando manter seu domínio em segmentos de mercado seguros (Lioch & Eusébio, 2002). Enquanto as estratégias puras se concentram em uma única abordagem genérica, a estratégia híbrida combina elementos de estratégias de baixo custo e de diferenciação, permitindo as

empresas maiores adaptabilidade às condições dinâmicas do mercado (Lapersonne, Sanghavi & De Mattos, 2015).

Dessa maneira, Miles e Snow (1978, 2003) sustentam que, nos prospectores, a estratégia gira em torno das funções de marketing e P&D, enquanto, nos defensores, grandes competências em atividades orientadas para o mercado não são necessárias. Por outro lado, as estratégias híbridas, associadas ao tipo “analisador”, combinam características tanto dos prospectores quanto dos defensores, essas empresas buscam explorar oportunidades de crescimento por meio da inovação, mas também mantêm a eficiência operacional em áreas estáveis do negócio. Como resultado, firmas híbridas tendem a desenvolver capacidades ambidestras, isto é, a habilidade de explorar novos mercados sem comprometer a exploração eficiente dos já existentes, o que pode lhes conferir maior flexibilidade para ajustar os investimentos em marketing conforme as demandas do ambiente (Desarbo *et al.*, 2005; Alnoor *et al.*, 2022).

Considerando essas diferentes abordagens estratégicas, é possível inferir que os efeitos dos investimentos em marketing sobre o desempenho da firma não ocorrem de maneira uniforme. Em vez disso, ele depende do modo como cada organização articula suas prioridades estratégicas, enquanto estratégias puras tendem a direcionar os recursos de forma mais rígida, ora para inovação, ora para eficiência, as estratégias híbridas oferecem maior flexibilidade, permitindo uma resposta mais equilibrada às demandas de mercado. Nesse contexto, torna-se essencial investigar em que medida essas diferentes configurações estratégicas modulam os efeitos do marketing nos resultados organizacionais. A partir disso, formulam-se as seguintes hipóteses:

H2: A estratégia de negócios modera a relação entre intensidade de marketing e desempenho da firma:

H2a: O efeito da intensidade de marketing sobre o desempenho é mais forte em empresas com estratégia prospectora do que em empresas com estratégia defensora.

H2b: O efeito da intensidade de marketing sobre o desempenho é mais estável em empresas com estratégia híbrida do que em empresas com estratégias puras.

3. METODOLOGIA:

3.1 Dados e Amostra

Os dados utilizados nesta pesquisa foram coletados no banco de dados da Refinitiv Aikon®, compreendendo o período de 1994 até 2023. A amostra final contém 9.261 observações de empresas/ano listadas na bolsa de valores dos Estados Unidos. A escolha desse país, se dá pelo fato de o mercado americano oferecer uma riqueza de dados financeiros estruturados e acessíveis, com a transparência e governança mais rígida das empresas listadas, o que aumenta a confiabilidade das análises realizadas e permitindo a melhor generalização dos resultados (Elgammal *et al.*, 2020).

Primeiramente, foram escolhidas todas as empresas pertencentes às indústrias classificadas pelo código setorial do *North American Industry Classification System* (NAICS) de 2 dígitos. Em relação aos critérios de seleção, foram excluídas do total da amostra, primeiramente, instituições financeiras e empresas de seguros, (código NAICS 22), essa exclusão se justifica pelo fato de que dessas empresas apresentarem modelos de negócios e estruturas contábeis diferenciadas (Fama & French, 1992), o que pode distorcer a relação entre investimentos em marketing e desempenho financeiro.

Em um segundo momento, foram retiradas as empresas de serviços públicos (código NAICS 52-53), devido à sua natureza distinta em relação à concorrência de mercado, além de possuírem forte regulação e controle governamental (Habib & Babar, 2022), tais exclusões foram realizadas com o propósito de garantir que os indicadores financeiros não sejam

distorcidos, conduzindo a resultados controversos e que não representam a realidade do mercado.

Posteriormente foram retiradas, empresas com dados faltantes, necessários para medir as variáveis e covariáveis do modelo (Hair, 2019). Por fim, foram removidas empresas com ativos totais e vendas líquidas inferiores a US\$1 milhão, com o intuito de evitar o viés de pequenas empresas, conforme sugerido por Datta *et al.* (2013).

Quadro 1- Seleção da amostra e distribuição

Painel A: Procedimento de seleção da amostra		
Descrição	Observações	
Nº de observações firma-ano de 1994 a 2023	274.784	
Menos: Instituições financeiras e seguros	(77.252)	
Subtotal	197.532	
Menos: Serviços Públicos e Setores Regulados	(4.247)	
Subtotal	193.285	
Menos: Dados ausentes para as variáveis	(150.256)	
Subtotal	43.029	
Menos: Rec. Vendas e Ativos menores US\$ 1M	(33.768)	
Amostra Final	9.261	
Painel B: Distribuição por setor		
Setor	Composição	
Manufatura	5.201	56,16%
Comércio de varejo	889	9,60%
Informação	605	6,53%
Mineração, extração de Óleo e Gás	397	4,29%
Comércio Atacadista	512	5,53%
Serviços Profissionais, Científicos e Técnicos	348	3,76%
Transporte e Armazenagem	265	2,86%
Construção	258	2,79%
Serviços Administrativos e Suporte	226	2,44%
Hospedagem e Alimentação	234	2,53%
Serviços de Saúde e Assistência Social	175	1,89%
Agricultura, Silvicultura, Pesca e Caça	42	0,45%
Outros Serviços	41	0,44%
Educação	40	0,43%
Artes, Entretenimento e Recreação	28	0,30%
Total	9.261	100,0%

Nota: O quadro um descreve o processo de seleção da amostra e sua distribuição por setores de atividade. O Painel A detalha o procedimento adotado para a construção da amostra final, considerando dados do período de 1993 a 2023, extraídos do banco de dados Refinitiv®. Já o Painel B apresenta a distribuição da amostra entre os diferentes setores de atividade, indicando a quantidade de observações e respectiva composição percentual.

Fonte: Dados da pesquisa

A amostra inicial era composta por 274.784 observações firma-ano. Em seguida, após a exclusão dos setores e dados mencionados anteriormente, a amostra final foi restrita a 9.261 observações firma-ano e 816 empresas únicas.

3.2 Mensuração das Variáveis

A **intensidade de marketing** será medida pela razão $SG\&A/ASSETS$, constantemente utilizada na literatura de marketing (Markovitch, *et al.*, 2020; Martensen & Mouritsen, 2014) às despesas de vendas, gerais e administrativas, permitem avaliar o esforço alocado na construção de mercado e na diferenciação de produtos, esses valores são frequentemente divididos sobre total de ativos da empresa, a fim de evidenciar a proporção de gastos sobre o tamanho da empresa. Quanto ao **Desempenho da Firma**, neste estudo, optou-se por utilizar o índice Q-Tobin, por captar de maneira abrangente a percepção do mercado quanto à capacidade da firma de gerar valor futuro a partir de seus ativos, integrando dimensões de desempenho operacional e expectativas de crescimento (Tobin, 1969), assim este estudo é coerente com trabalhos anteriores que adotaram o Q-Tobin como medida principal conforme (Mizik & Jacobson, 2003; Morgan & Rego, 2009).

A **Estratégias De Negócios (Puras / Híbrida)**, seguiu o modelo desenvolvido por Bentley *et al.* (2013) e baseado no arcabouço de Miles e Snow (1978, 2003), o índice de estratégia de negócios é uma pontuação composta com base nas classificações de seis variáveis: (1) despesas com pesquisa e desenvolvimento (P&D) em relação às vendas, como indicador do esforço de desenvolvimento de novos produtos; (2) despesas com vendas, gerais e administrativas em relação às vendas, como indicador dos esforços de marketing; (3) crescimento anual das vendas como indicador do padrão de crescimento; (4) funcionários em relação às vendas como indicador da eficiência da produção; (5) ativos imobilizados em relação aos ativos como indicador da intensidade de capital; (6) desvio padrão do número de funcionários como indicador da estabilidade organizacional.

Cada uma das seis variáveis foi medida usando a média móvel de cinco anos anteriores. Em seguida, cada um dos seis índices específicos da empresa foi classificado em quintis por setor. As observações do ano da empresa nos quintis mais altos recebem uma pontuação de 5, as observações no segundo quintil mais alto recebem uma pontuação de 4, enquanto as observações no quintil mais baixo recebem uma pontuação de 3, os quintis recebem uma pontuação de 1 em seguida, soma-se as pontuações das seis medidas em cada ano-firma, a pontuação varia entre 6 e 30.

Para distinguir estratégias puras e híbridas com maior precisão, observações com pontuações entre 6 e 11 são classificadas como de estratégia defensora, enquanto aquelas entre 25 e 30 são identificadas como prospectoras. Por outro lado, observações com pontuações entre 15 e 21 são classificadas como de estratégia híbrida (analisadora), representando firmas que combinam elementos de diferenciação e eficiência operacional. Observações intermediárias (12 a 14 e 22 a 24) são excluídas das análises comparativas, conforme prática adotada para garantir maior robustez na segmentação estratégica. A variável “HIBRÍDA” é então criada, assumindo o valor 1 para empresas com estratégia híbrida, e 0 para as demais (prospectora e defensora), além disso, variáveis específicas como PROSPECT e DEFENDER foram construídas para isolar os efeitos de cada tipo de estratégia pura. Essa abordagem é condizente com a premissa de que as firmas diferem em sua orientação estratégica de forma mensurável, e permite analisar de modo mais preciso os efeitos diferenciais da intensidade de marketing sobre o desempenho organizacional entre estratégias puras e híbridas.

3.3 Modelo Empírico

O modelo empírico utilizado para investigar as hipóteses é apresentado a seguir, nessa etapa foi utilizado o método de regressão por mínimos quadrados ordinários (OLS), para isso, o seguinte padrão matemático foi usado para investigar as hipóteses da pesquisa, diante disso tem se que:

$$DES_{i,t} = \beta_0 + \beta_1(MKT_{i,t}) + \beta_2(ESTR_{i,t}) + \beta_3(MKT_{i,t} \times ESTR_{i,t}) + \beta_4(TAM_{i,t}) + \beta_5(ALAV_{i,t}) + \beta_6(FLC_{i,t}) + \beta_7(IND_{i,t}) + \beta_8(ELP_{i,t}) + \beta_9(MTB_{i,t}) + \beta_{10}(COMP_{i,j}) + \beta_{11}(IDAI_{i,t}) + \beta_{12}(CFIR_{i,t}) + \beta_{13}(CSET_{i,j}) + \beta_{14}(MSHARE_{i,j}) + \beta_{15}(DIVE_{i,j}) +$$

$$SETOR_{i,j} + ANO_{i,t} + \epsilon_{i,t}$$

O modelo inclui variáveis de controle que servem para isolar o efeito das variáveis principais, eliminando viés causado por outros fatores externos. Conforme literatura anterior (Zhang, 2016; Cao *et al.*, 2022; Markovitch *et al.*, 2021; Maury 2006), as variáveis são: tamanho, alavancagem, fluxo de caixa, índice de caixa, endividamento de longo prazo, market to book, idade da firma, crescimento da firma, crescimento do setor, market share, competição e diversificação as definições operacionais das variáveis são apresentadas no quadro 2. Além disso seguindo, Gormley e Matsa (2013), efeitos fixos de setor e ano foram adicionados ao modelo para capturar características não observáveis e invariantes ao longo do tempo dentro de cada indústria, garantindo uma análise mais robusta, controlando para influências contextuais e temporais que poderiam distorcer os resultados. Adicionalmente, o desempenho da firma (Q de Tobin) foi analisado em três janelas temporais: no ano corrente (t), três anos à frente (t+3) e cinco anos à frente (t+5), de modo a captar os efeitos de curto, médio e longo prazo da intensidade de marketing. O detalhamento de cada variável e covariável utilizadas na pesquisa é apresentado no quadro dois.

Quadro 2- Operacionalização das variáveis de pesquisa

Constructo	Proxy	Informações Utilizadas	COD.Refnitiv Aikon®	
Intensidade de Marketing	SG&A	Despesas de Vendas, Gerais e Administrativas	WC01101	
		Ativos Totais	WC02999	
Desempenho	Q-Tobin	Ativos Totais	WC02999	
		Capitalização de mercado	WC08001	
Estratégia de negócios (Pura x Híbrida)	Arcabouço de Miles e Snow	R&D	WC01201	
		SG&A	WC01101	
		Vendas Totais	WC01001	
		Funcionários	DWEN	
		PP&E	WC02501	
		Ativos Totais	WC02999	
Variáveis de Controle	Tamanho	Vendas Totais	WC01001	
		Alavancagem	Dívida no Passivo Circulante.	WC03101
	Alavancagem	Dívida Total de Longo Prazo.	WC03251	
		Ativos Totais	WC02999	
		Fluxo de Caixa	EBITDA	WC18198
	Fluxo de Caixa	Ativos Totais	WC02999	
		Índice de Caixa	<i>Cash and Short-Term Investments</i>	WC02001
			Ativos Totais	WC02999

	Endividamento longo prazo	de	Dívida Total de Longo Prazo (DLTT)	WC02051
			Ativos Totais	WC02999
		<i>Market to Book</i>	MTBV	WC02301
		HHI	Vendas Totais	WC01001
		Idade da firma	Data de IPO	IPO Date
		Crescimento da firma	Vendas Totais	WC01001
		Crescimento do setor	Vendas Totais	WC01001
		Market Share	Vendas Totais	WC01001
		Diversificação	NAICS setor	Naics Sector Code
	NAICS subsetor		Naics SubSector Code	

Fonte: Dados da pesquisa

O quadro dois apresenta a estrutura de operacionalização das variáveis utilizadas na pesquisa, incluindo a descrição dos constructos e as informações/dados utilizados para calcular cada variável e seus códigos correspondentes na base Refinitiv Aikon®, essa organização visa facilitar a replicação do estudo e assegurar transparência e rigor na mensuração dos dados.

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

4.1 Estatísticas Descritivas

As estatísticas descritivas das variáveis utilizadas nas análises são apresentadas no quadro três, conforme relatado, a variável independente, intensidade de marketing apresentou uma média de 0.22 com mediana 0.18, o que evidencia certa uniformidade dos dados. No que se refere à variável dependente, o Q de Tobin apresenta média de 1,56 e mediana de 1,18, com variação de 0,30 a 4,73, indicando dispersão considerável no desempenho das firmas da amostra. Quanto as moderações, as variáveis *dummy* associadas às estratégias de negócios indicam que a proporção de observações com perfil puramente defensor ou prospector é baixa, ambas com média de 0,06, enquanto a variável “Híbrida”, apresenta média de apenas 0,93, refletindo seu predomínio sobre as firmas analisadas.

Quadro 3: Estatística descritiva da amostra e subamostras

Painel A: Estatística descritiva da amostra EUA [N = 8559]					
	Mínimo	Média	Mediana	Máximo	DP
Int. marketing	0,04	0,22	0,18	0,15	0,55
Q-Tobin	0,30	1,56	1,18	1,19	4,73
Defender	0,00	0,06	0,00	0,23	1,00
Prospector	0,00	0,06	0,00	0,25	1,00
Híbrida	0,00	0,93	1,00	1,00	0,25
Tamanho	14,01	15,48	15,28	1,08	17,77
Alavancagem	0,20	0,49	0,48	0,16	0,82
Fluxo de caixa	0,01	0,14	0,13	0,07	0,29
Índice caixa	0,01	0,12	0,08	0,11	0,42
End. longo prazo	0,00	0,24	0,23	0,15	0,56
MTB	0,68	3,94	2,85	3,35	14,03

Competição	0,01	0,05	0,03	0,06	0,70
Idade	1,00	28,62	24,00	20,58	118,00
Cresc. Firma	-0,17	0,09	0,07	0,15	0,45
Cresc. Setor	-0,12	0,04	0,04	0,08	0,17
Diversificação	1,00	13,85	21,00	8,32	21,00
Market Share	0,00	0,01	0,00	0,02	0,08

Nota: Todas as variáveis estão definidas no item 3.2. As variáveis contínuas foram *winsorizadas* nos níveis de 5% e 95% para reduzir a influência de *outliers* e dados extremos.

Fonte: Dados da pesquisa.

As variáveis de controle apresentam variações relevantes que ajudam a contextualizar o perfil das firmas analisadas, o tamanho das empresas, apresentou média de 15,48 e mediana de 15,28, com baixa dispersão ($DP = 1,08$), indicando relativa homogeneidade no porte das firmas da amostra. A alavancagem financeira média foi de 0,49, sugerindo que, cerca da metade da estrutura de capital das firmas é composta por dívidas. O fluxo de caixa médio das empresas foi de 0,14, com uma mediana de 0,13, enquanto o índice de caixa ficou em torno de 0,12, revelando níveis moderados de liquidez operacional. O endividamento de longo prazo apresentou média de 0,24, com baixa variabilidade, e o índice market-to-book (MTB) indicou uma média de 3,94, refletindo, em média, uma valorização significativa do mercado sobre o valor contábil das firmas.

O índice de competição apresentou média de 0,05 e mediana de 0,03, sugerindo que a maioria das firmas opera em setores de concorrência perfeita. A idade das empresas variou de forma considerável, com média de 28,62 anos e máximo de 118 anos, refletindo a presença de firmas bem estabelecidas. Quanto ao crescimento da firma, observou-se média de 0,09 e mediana de 0,07, indicando variações positivas moderadas de receita. O crescimento do setor apresentou média de 0,04, compatível com um cenário de crescimento moderado do ambiente competitivo. Por fim, a variável diversificação, teve média de 13,85 e mediana de 21, refletindo ampla heterogeneidade entre as firmas. O market share médio foi de apenas 1%, o que indica que a maioria das empresas possui pequena participação relativa em seus respectivos mercados.

4.2 Resultados Principais

O quadro quatro expõe os principais resultados, as regressões foram estimadas com efeitos fixos por setor e ano, clusterizados por setor, e as variáveis contínuas foram *winsorizadas* nos percentis de 5% e 95% para mitigar a influência de *outliers*.

Quadro 4: Efeitos da Estratégia, Marketing e Desempenho ao Longo do Tempo

	Variável dependente: Q-Tobin					
	ESTRATÉGIA PURA			ESTRATÉGIA HÍBRIDA		
	CURTO	MÉDIO	LONGO	CURTO	MÉDIO	LONGO
Marketing	0.640*** (0.149)	0.933*** (0.286)	1.038*** (0.310)	1.295* (0.675)	3.475*** (0.569)	4.889*** (0.217)
Prospector	0.456* (0.254)	0.361 (0.275)	0.093 (0.319)			
Defender	-0.253** (0.112)	-0.376*** (0.065)	-0.422*** (0.083)			
Marketing x Prospec.	-0.684 (0.678)	1.201* (0.612)	2.849*** (0.623)			
Marketing x Defender	0.454 (0.865)	1.848** (0.735)	2.614* -1.432			
Estratégia Híbrida				0.237** (0.104)	0.390*** (0.081)	0.482*** (0.066)

Marketing x Híbrida				0.652	2.540***	3.849***
				(0.656)	(0.465)	(0.263)
HHI	-0.242	-0.844	-1.281	-0.217	-0.818	-1.284
	(0.699)	-1.302	-1.462	(0.652)	-1.259	-1.425
Market Share	1.671	1.905**	3.759***	1.540	1.815**	3.691***
	-1.041	(0.804)	-1.171	-1.008	(0.807)	-1.155
Tamanho	-0.013	-0.036*	-0.068**	-0.011	-0.035*	-0.068**
	(0.008)	(0.018)	(0.026)	(0.008)	(0.017)	(0.025)
Alavancagem	-1.777***	-1.407**	-1.256**	-1.785**	-1.417**	-1.270**
	(0.401)	(0.489)	(0.512)	(0.399)	(0.492)	(0.518)
Fluxo de Caixa	4.581***	3.395***	2.849***	4.536***	3.341***	2.806***
	(0.454)	(0.381)	(0.402)	(0.443)	(0.379)	(0.406)
Índice de Caixa	1.975***	2.200***	2.315***	1.992***	2.219***	2.329***
	(0.311)	(0.274)	(0.289)	(0.317)	(0.275)	(0.287)
End. Longo Prazo	0.212	0.533	0.639*	0.213	0.534	0.642*
	(0.162)	(0.328)	(0.360)	(0.164)	(0.328)	(0.361)
Market-to-Book	0.191***	0.145***	0.123***	0.192***	0.146***	0.124***
	(0.015)	(0.009)	(0.006)	(0.015)	(0.009)	(0.006)
Idade da Firma	-0.001	0.0002	0.001	-0.001	0.0002	0.001
	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)	(0.001)
Crescimento da Firma	0.399**	0.103	0.001	0.427**	0.132	0.026
	(0.141)	(0.150)	(0.126)	(0.150)	(0.148)	(0.120)
Crescimento do Setor	-0.259	0.106	0.217	-0.260	0.101	0.209
	(0.177)	(0.252)	(0.402)	(0.177)	(0.254)	(0.403)
Diversificação	-0.054	-0.134**	-0.157*	-0.045	-0.116**	-0.144*
	(0.079)	(0.048)	(0.083)	(0.078)	(0.044)	(0.081)
Variáveis de controle	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clusterizado-Ano	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Clusterizado-Setor	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim	Sim
Observações	9,261	6,985	5,736	9,261	6,985	5,736
R ²	0.728	0.517	0.446	0.729	0.518	0.446
Adjusted R ²	0.727	0.514	0.441	0.727	0.515	0.441

Nota: O modelo mostra o resultado da regressão testando a relação específica, e os efeitos combinados entre as variáveis das variáveis explicativas. As variáveis foram winsorizadas nos níveis de 5% e 95% para reduzir a influência de valores extremos. Os efeitos fixos (FE) referem-se aos efeitos fixos do setor e do ano. Todos os VIFs apresentaram valores inferiores a 10. ***p<0.01; **p<0.05; *p<0.1.

Fonte: Dados da pesquisa.

Para as firmas com estratégias puras, observa-se que a intensidade de marketing apresenta efeito positivo e estatisticamente significativo sobre o Q de Tobin em todos os horizontes analisados (curto, médio e longo prazo). O coeficiente aumenta ao longo do tempo, indicando um efeito cumulativo no desempenho: de 0.640 no curto prazo para 1.038 no longo prazo ($p < 0,01$).

No que se refere às estratégias específicas, empresas defensoras apresentam coeficientes negativos e significativos, sugerindo um desempenho inferior em comparação às demais. Em contrapartida, firmas com perfil prospector exibem coeficientes positivos, embora com significância estatística limitada ao curto prazo ($p < 0,1$). As interações entre marketing e as estratégias puras reforçam essa assimetria: o marketing combinado à estratégia prospector exibe um efeito crescente e significativo apenas a partir do médio prazo, enquanto o marketing em firmas defensoras se mostra positivo e significativo no médio e longo prazo.

Entre as firmas com estratégia híbrida, os resultados são ainda mais expressivos, a intensidade de marketing tem efeito positivo e crescente sobre o desempenho, com coeficientes que variam de 1.295 ($p < 0,1$) no curto prazo até 4.889 ($p < 0,01$) no longo prazo, indicando que essas firmas conseguem capturar, com maior intensidade e consistência, os retornos dos investimentos em marketing ao longo do tempo.

Além disso, tanto a variável “Estratégia Híbrida” quanto a interação “Marketing x Híbrida” apresentam coeficientes positivos e altamente significativos nos três horizontes, reforçando a hipótese de que firmas híbridas integram capacidades exploratórias e adaptativas de forma mais eficiente do que aquelas com estratégias puras. A comparação entre os dois modelos indica que as estratégias híbridas ampliam os efeitos positivos da intensidade de marketing sobre o desempenho, com maior magnitude e significância estatística, esse achado sugere que a flexibilidade e o equilíbrio proporcionado pela configuração híbrida permitem às empresas responderem melhor às dinâmicas de mercado e extrair maior valor de seus investimentos em marketing, especialmente no médio e longo prazo.

5. CONCLUSÕES

Este estudo investigou, com base em um modelo econométrico, a influência da intensidade de marketing sobre o desempenho financeiro das empresas, o efeito moderador das estratégias de negócios, prospectora, defensora e híbrida, ao longo de diferentes horizontes temporais (curto, médio e longo prazo).

Os resultados empíricos confirmam a primeira hipótese (H1), ao evidenciar que a intensidade de investimento em marketing tem um efeito positivo sobre o desempenho financeiro. Além disso, corroborando a segunda hipótese (H2), os achados indicam que a estratégia de negócios atua como moderadora da relação entre marketing e desempenho, com nuances importantes. A hipótese H2a foi parcialmente sustentada: empresas com estratégia prospectora apresentaram maior sensibilidade ao investimento em marketing, especialmente no médio e longo prazo, em comparação às defensoras. Já a hipótese H2b foi confirmada: os efeitos positivos do marketing sobre o desempenho mostraram-se mais estáveis e consistentes ao longo do tempo em empresas com estratégia híbrida, sugerindo que a combinação de enfoques estratégicos proporciona maior capacidade de alavancar os benefícios do marketing.

Além das variáveis principais, fatores como alavancagem financeira, fluxo de caixa e crescimento da firma apresentaram efeitos significativos no modelo, reforçando que o desempenho organizacional é influenciado por um conjunto amplo de elementos. Tais achados estão em consonância com estudos anteriores que discutem a relação entre recursos estratégicos, estrutura organizacional e desempenho (Morgan *et al.*, 2009; Edeling, Srinivasan & Hanssens, 2021; Reimann *et al.*, 2009)

Os resultados empíricos contribuem tanto do ponto de vista teórico quanto prático, este artigo avança na literatura ao demonstrar que os efeitos dos investimentos em marketing são contingenciais e dependem do posicionamento estratégico das empresas. Do ponto de vista gerencial, os achados oferecem insights relevantes para gestores, ao evidenciar a importância de alinhar as decisões de marketing ao perfil estratégico adotado pela firma, considerando a estabilidade e a intensidade dos retornos conforme a orientação estratégica.

Uma limitação do estudo é o uso de proxies contábeis para representar construtos teóricos complexos como a intensidade de marketing, operacionalizada pela razão entre SG&A e ativos totais, embora comum na literatura, essa medida pode incluir despesas não relacionadas ao marketing, especialmente em setores industriais, o que pode comprometer a precisão das inferências (Kurt & Hulland, 2013). Para pesquisas futuras, recomenda-se utilização de bases de dados mais detalhadas como Compustat, Bloomberg ou S&P Capital IQ, que permitem isolar subcontas específicas. Também é possível restringir a análise a setores com estrutura contábil mais padronizada ou explorar dados qualitativos das notas explicativas. Sugere-se ainda testar diferentes métricas de desempenho e utilizar modelos dinâmicos, como o System GMM, para lidar com potenciais problemas de endogeneidade e autocorrelação não tratados pelo MQO.

Além disso, a incorporação de variáveis relacionadas ao nível de disclosure das empresas, como a qualidade das informações financeiras divulgadas, a presença de relatórios

voluntários, ou mesmo a frequência de comunicação com investidores, pode enriquecer significativamente o modelo. A transparência contábil pode ter algum na relação entre intensidade de marketing e desempenho, considerando que empresas frequentemente optam por revelar ou ocultar informações estratégicas com o intuito de proteger sua vantagem competitiva. Compreender essa dinâmica pode contribuir para elucidar se a visibilidade das ações de marketing influencia a forma como o mercado percebe e valoriza essas iniciativas. Outra linha promissora consiste em examinar interações entre marketing e outras capacidades estratégicas, como P&D. Por fim, a aplicação de análises setoriais ou baseadas em ciclos econômicos pode ampliar a compreensão das contingências contextuais que condicionam os efeitos dos investimentos em marketing sobre o desempenho organizacional.

REFERÊNCIAS

- Andras, T. L., & Srinivasan, S. S. (2003). Advertising intensity and R&D intensity: Differences across industries and their impact on firm's performance. *International Journal of Business and Economics*, 2(2), 167–176.
- Alnoor, A., Khaw, K. W., Al-Abrow, H., & Alharbi, R. K. (2022). The Hybrid Strategy on the Basis of Miles and Snow and Porter's strategies: an Overview of the Current state-of-the-art of Research. *International Journal of Engineering Business Management*, 14(14), 184797902210802. <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/18479790221080214>
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Babar, M., & Habib, A. (2022). Product market competition and operating leverage: International evidence. *Journal of Corporate Accounting & Finance*, 33(3), 189–216. <https://doi.org/10.1002/jcaf.22558>
- Bentley, K. A., Omer, T. C., & Sharp, N. Y. (2012). Business Strategy, Financial Reporting Irregularities, and Audit Effort. *Contemporary Accounting Research*, 30(2), 780–817. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2012.01174.x>
- Cao, Z., Chen, S. X., & Lee, E. (2022). Does business strategy influence interfirm financing? Evidence from trade credit. *Journal of Business Research*, 141, 495–511. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.050>
- Conant, J. S., Mokwa, M. P., & Varadarajan, P. R. (1990). Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: A multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, 11(5), 365–383. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110504>
- Datta, S., Iskandar-Datta, M., & Singh, V. (2013). Product market power, industry structure, and corporate earnings management. *Journal of Banking & Finance*, 37(8), 3273–3285. <https://doi.org/10.1016/j.jbankfin.2013.03.012>
- Day, G. S. (1994). The Capabilities of Market-Driven Organizations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–52. <https://doi.org/10.1177/002224299405800404>
- Dutta, S., Narasimhan, O., & Rajiv, S. (1999). Success in High-Technology Markets: Is Marketing Capability Critical? *Marketing Science*, 18(4), 547–568. <https://doi.org/10.1287/mksc.18.4.547>
- DeSarbo, W. S., Anthony Di Benedetto, C., Song, M., & Sinha, I. (2004). Revisiting the Miles and Snow strategic framework: uncovering interrelationships between strategic types, capabilities, environmental uncertainty, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 26(1), 47–74. <https://doi.org/10.1002/smj.431>
- Edeling, A., Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2020). The marketing–finance interface: A new integrative review of metrics, methods, and findings and an agenda for future

- research. *International Journal of Research in Marketing*, 38(4).
<https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.09.005>
- Elgammal, MM, Ahmed, FE e McMillan, DG (2020), O conteúdo informativo dos fatores do mercado de ações dos EUA, *Estudos em Economia e Finanças*, Vol. 37 No. 2, pp. 323-346.
- Fama, E. F., & French, K. R. (1992). The cross-section of expected stock returns. *The journal of finance*, 47(2), 427. <https://doi.org/10.2307/2329112>
- Garcia, E. L. M., Vieira, V. A., & Borges, C. P. (2021). Marketing investment information: Differentiation resource or secret? *Revista de Administração Contemporânea*, 26(2). <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022200386.en>
- Graham, R. C., & Frankenberger, K. D. (2011). The Earnings Effects of Marketing Communication Expenditures During Recessions. *Journal of Advertising*, 40(2), 5–24. <https://doi.org/10.2753/joa0091-3367400201>
- Gormley, T. A., & Matsa, D. A. (2013). Common Errors: How to (and Not to) Control for Unobserved Heterogeneity. *Review of Financial Studies*, 27(2), 617–661. <https://doi.org/10.1093/rfs/hht047>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate data analysis* (8th ed.). Cengage Learning
- Hughes, M., Hughes, P., Yan, J. (karena), & Sousa, C. M. P. (2019). Marketing as an investment in shareholder value: Marketing as an investment in shareholder value. *British Journal of Management*, 30(4), 943–965. <https://doi.org/10.1111/1467-8551.12284>
- Jaisinghani, D., Kaur, H., Goyal, J., & Joshi, M. (2019). Marketing intensity and persistence of firm performance: empirical evidence from Indonesia. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 69(6), 1109–1127. <https://doi.org/10.1108/ijppm-02-2019-0072>
- Joshi, A., & Hanssens, D. M. (2010). The Direct and Indirect Effects of Advertising Spending on Firm Value. *Journal of Marketing*, 74(1), 20–33.
- Krasnikov, A., & Jayachandran, S. (2008). The Relative Impact of Marketing, Research-and-Development, and Operations Capabilities on Firm Performance. *Journal of Marketing*, 72(4), 1–11. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.4.001>
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Krishnan, H. A., Tadepalli, R., & Park, D. (2009). R&D Intensity, Marketing Intensity, and Organizational Performance. *Journal of Managerial Issues*, 21(2), 232–244. JSTOR. <https://doi.org/10.2307/40604645>
- Kurt, D., & Hulland, J. (2013). Aggressive Marketing Strategy following Equity Offerings and Firm Value: The Role of Relative Strategic Flexibility. *Journal of Marketing*, 77(5), 57–74. <https://doi.org/10.1509/jm.12.0078>
- Lapersonne, A., Sanghavi, N., & Mattos, C. D. (2015). Hybrid Strategy, Ambidexterity and Environment: toward an Integrated Typology. *Universal Journal of Management*, 3(12), 497–508. <https://doi.org/10.13189/ujm.2015.031204>
- Lin, L.-W., Zhou, X.-H., & WEI, S.-Y. (2024). Financial investment in marketing and the performance in China. *International Journal of Management Studies and Social Science Research*, 06(04), 01-14. <https://doi.org/10.56293/ijmsssr.2024.5101>
- Llonch, J., Eusebio, R., & Ambler, T. (2002). Measures of marketing success: European Management Journal, 20(4), 414–422. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(02\)00064-6](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(02)00064-6)
- Luo, X., & Donthu, N. (2006). Marketing’s Credibility: A Longitudinal Investigation of Marketing Communication Productivity and Shareholder Value. *Journal of Marketing*, 70(4), 70–91. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.4.070>

- Maury, B. (2006). Propriedade familiar e desempenho empresarial: evidências empíricas de corporações da Europa Ocidental. *Journal of Corporate Finance*, 12 (2), 321–341. <https://doi.org/10.1016/j.jcorpfin.2005.02.002>
- Markovitch, D. G., Huang, D., & Ye, P. (2020). Marketing intensity and firm performance: Contrasting the insights based on actual marketing expenditure and its SG&A proxy. *Journal of Business Research*, 118, 223–239. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.06.032>
- Martensen, A., & Mouritsen, J. (2013). Prioritising investments in marketing activities to improve business performance. *Total Quality Management & Business Excellence*, 25(5-6), 582–601. <https://doi.org/10.1080/14783363.2013.799329>
- Miles, R. E., Snow, C. C., Meyer, A. D., & Coleman, H. J. (1978). Organizational Strategy, Structure, and Process. *The Academy of Management Review*, 3(3), 546–562. <https://doi.org/10.2307/257544>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). "Trading off between value creation and value appropriation: The financial implications of shifts in strategic emphasis." *Journal of Marketing*, 67(1), 63-76. <https://doi.org/10.1509/jmkg.67.1.63.18595>
- Morgan, N. A., Katsikeas, C. S., & Vorhies, D. W. (2012). Export marketing strategy implementation, export marketing capabilities, and export venture performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(2), 271-289.
- Morgan, N. A., Vorhies, D. W., & Mason, C. H. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909–920. <https://doi.org/10.1002/smj.764>
- Morgan, R. E., Strong, C. A., & McGuinness, T. (2003). Product-market positioning and prospector strategy. *European Journal of Marketing*, 37(10), 1409–1439. <https://doi.org/10.1108/03090560310487176>
- Mousa, M., Nosratabadi, S., Sagi, J., & Mosavi, A. (2021). The Effect of Marketing Investment on Firm Value and Systematic Risk. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 7(1), 64. [mdpi. https://doi.org/10.3390/joitmc7010064](https://doi.org/10.3390/joitmc7010064)
- Ngo, Q.-H. (2021). How market orientation induces small business performance: The role of strategic fits. *Gadjah Mada International Journal of Business*, 23(1), 55. <https://doi.org/10.22146/gamaijb.60623>
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The Effect of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54(4), 20–35.
- Olson, EM, Slater, SF, & Hult, GTM (2005). A importância da estrutura e do processo para a implementação da estratégia. *Business Horizons*, 48, 47–54.
- Peterson, R. A., & Jeong, J. (2010). Exploring the impact of advertising and R&D expenditures on corporate brand value and firm-level financial performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(6), 677–690. <https://doi.org/10.1007/s11747-010-0188-3>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Reimann, M., Schilke, O., & Thomas, J. S. (2009). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326–346. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0164-y>
- Rust, R. T., Ambler, T., Carpenter, G. S., Kumar, V., & Srivastava, R. K. (2004). "Measuring marketing productivity: Current knowledge and future directions." *Journal of Marketing*, 68(4), 76-89. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.4.76.42721>

- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68(1), 109–127. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.109.24030>
- Semenov, A. V., & Randrianasolo, A. (2022). Advertising intensity and firm performance: The influences of firm age and cultural communication styles. *International Marketing Review*, 39(6), 1305–1329. <https://doi.org/10.1108/IMR-12-2021-0355>
- Shinkle, G. A., Kriauciunas, A. P., & Hundley, G. (2013). Why pure strategies may be wrong for transition economy firms. *Strategic Management Journal*, 34(10), 1244–1254. <https://doi.org/10.1002/smj.2060>
- Siddique, M., Naeem, Z., Arooma Mahjabeen, & Adil, M. (2024). The Pure and Hybrid Corporate Strategies Performance during the Crisis Periods for Sustainable Performance. *Bulletin of Business and Economics (BBE)*, 13(2), 703–711. <https://doi.org/10.61506/01.00383>
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-Based Assets and Shareholder Value: A Framework for Analysis. *Journal of Marketing*, 62(1), 2. <https://doi.org/10.2307/1251799>
- Srinivasan, S., & Hanssens, D. M. (2009). "Marketing and firm value: Metrics, methods, findings, and future directions." *Journal of Marketing Research*, 46(3), 293-312. <https://doi.org/10.1509/jmkr.46.3.293>
- Tackx, K., Rothenberger, S., & Verdin, P. (2017). Is advertising for losers? An empirical study from a value creation and value capturing perspective. *European Management Journal*, 35(3), 327–335. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2016.07.008>
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80–94. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.1.80.55505>
- Wright, D. B., & Skagerberg, E. M. (2012). Measuring empathizing and systemizing with a large US sample. *PloS One*, 7(2), e31661. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0031661>
- Walker, O. C., & Ruekert, R. W. (1987). Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework. *Journal of Marketing*, 51(3), 15–33. <https://doi.org/10.1177/002224298705100302>
- Zhang, R. (2016). Business strategy and firm performance: The moderating role of product market competition. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2820147>

ⁱ Seguindo a literatura, este estudo não considera o perfil 'reator', visto que Miles e Snow (1978, 2003) afirmam que essa não é uma estratégia viável e apresenta dificuldades metodológicas para sua identificação.