

**PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE CAPACIDADES DE MARKETING NO BRASIL:
UMA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA**

CAROLINA LUIZA PAZ GAIESKI
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

VITOR KOKI DA COSTA NOGAMI
UNIVERSIDADE ESTADUAL DE MARINGÁ (UEM)

PRODUÇÃO ACADÊMICA SOBRE CAPACIDADES DE MARKETING NO BRASIL: UMA PESQUISA BIBLIOMÉTRICA

RESUMO

Os profissionais de marketing têm vivenciado cada vez mais desafios que vão além da sua compreensão. A variedade e quantidade de variáveis de mercado aumentam em uma velocidade maior do que a capacidade de mapeamento pelos profissionais (Day, 2011). Com isso, as capacidades de neste contexto complexo evoluíram no sentido de considerar habilidades mais consistentes e capacidades mais dinâmicas na tomada de decisões. (Vorhies & Morgan, 2005). A literatura de marketing evoluiu no mesmo caminho, motivando o presente trabalho a realizar um estudo bibliométrico sobre o tema capacidades de marketing publicados no Brasil. Para tanto, foram analisados todos os artigos encontrados na SPELL e nos anais do EMA, EnANPAD e SemeAd. A metodologia SPAR-4-SLR foi utilizada para a classificação e revisão dos artigos, que mapeou 120 artigos e, após a filtragem, resultou em 35 artigos. Os principais resultados mostram que as capacidades de marketing no Brasil têm ganhado relevância nos últimos anos, embora ainda apresentem lacunas significativas na produção acadêmica. A pesquisa destaca a importância de aprofundar as análises sobre o impacto dessas capacidades no desempenho organizacional, sugerindo novos caminhos para investigações futuras.

Palavras-chave: capacidades de marketing, pesquisa bibliométrica, produção acadêmica.

ABSTRACT

Marketing professionals have been facing increasing challenges that go beyond their understanding. The variety and quantity of market variables are increasing at a faster rate than professionals can map them (Day, 2011). As a result, marketing capabilities in this complex context have evolved to include more consistent skills and more dynamic capabilities in decision-making (Vorhies & Morgan, 2005). Marketing literature has evolved along the same path, motivating this study to conduct a bibliometric study on the topic of marketing capabilities published in Brazil. To this end, all articles found in SPELL and in the annals of EMA, EnANPAD and SemeAd were analyzed. The SPAR-4-SLR methodology was used to classify and review the articles, which mapped 120 articles and, after filtering, resulted in 35 articles. The main results show that marketing capabilities in Brazil have gained relevance in recent years, although there are still significant gaps in academic production. The research highlights the importance of deepening analyses of the impact of these capabilities on organizational performance, suggesting new paths for future investigations.

Keywords: marketing capacity, bibliometric research, academic production.

1. INTRODUÇÃO

As capacidades de marketing fazem parte de um tema ainda não muito explorado no cenário brasileiro. Já quando se trata do cenário internacional, de acordo com Leite et al. (2024), o interesse em estudar as capacidades de marketing tem aumentado significativamente. Tarsakoo & Charoensukmongkol (2020) caracterizam essas capacidades com a capacidade de uma empresa em planejar, implementar e mensurar estratégias de marketing que buscam agregar valor ao cliente e, conseqüentemente, um melhor desempenho empresarial financeiro.

O artigo mais citado sobre capacidades de marketing é o de Vorhies e Morgan (2005), que investiga quais capacidades contribuem de forma mais significativa para a criação de vantagem competitiva sustentável e melhor desempenho no mercado. Os autores propõem e testam um modelo de benchmarking para avaliar uma empresa comparando com seus concorrentes para identificar lacunas e oportunidades de melhoria. No entanto, Dutta et al. (1999) já descreviam a importância das capacidades de marketing para o desempenho financeiro em mercados de alta tecnologia.

Kotabe et al. (2012), afirmam que as capacidades de marketing são capazes de conseguir realizar uma diferenciação em seus produtos e serviços, fazendo com que eles passem a ter um valor agregado maior, em comparação aos seus concorrentes. Para Morgan et al. (2009), a orientação para o mercado e as capacidades de marketing são ativos complementares que contribuem para o desempenho superior da empresa. A orientação para o mercado tem um efeito direto sobre o retorno dos ativos das empresas, e as capacidades de marketing impactam diretamente o retorno dos ativos e o desempenho percebido da empresa.

Um estudo bibliométrico sobre as capacidades de marketing foi realizado por Leite et al. (2024) sobre as publicações feitas nos últimos 20 anos na base de dados Scopus e Web of Science. Os resultados da pesquisa sugerem uma necessidade de estratégias que possam equilibrar demandas e decisões conflitantes, garantindo a eficácia. Em um ambiente focado em estratégias para as pressões de curto prazo, os autores trazem o foco para as decisões de longo prazo, onde as capacidades de marketing devem ser gerenciadas estrategicamente para aprimorar o desempenho e a competitividade.

Esse artigo busca realizar um estudo bibliométrico sobre a produção acadêmica da capacidade de marketing no Brasil através de uma pesquisa bibliométrica. Dois aspectos são importantes na construção dessa análise bibliométrica. O primeiro é que o tempo de análise são todos os anos existentes de publicação online. O segundo, é o uso das plataformas SPELL, EMA, EnAnpad e SemeAd. Baseado nisso, esse artigo busca compreender quais são as características da pesquisa acadêmica sobre capacidades de marketing publicadas nas plataformas selecionadas.

2. CAPACIDADES DE MARKETING

As capacidades de marketing são definidas como um fator crítico para a empresa, permitindo compreender as necessidades dos clientes e, a partir disso, buscar diferenciação em seus processos e produtos, com o objetivo de garantir uma vantagem competitiva por meio de recursos tangíveis e intangíveis (Day, 1994). Para Grant (2006), as capacidades de marketing representam uma resposta estratégica da organização, em que o empresário deve alinhar suas capacidades e recursos a fim de alcançar um desempenho distinto em um ambiente de constante mudança.

Segundo Vorhies e Morgan (2005), as capacidades de marketing podem estar diretamente relacionadas ao desempenho empresarial, sendo consideradas fontes valiosas de vantagem competitiva, à medida que se transformam em recursos estratégicos. Os autores destacam a importância do benchmarking como uma capacidade essencial de marketing, atuando como um mecanismo fundamental de aprimoramento.

Os profissionais de marketing estão cada dia mais vivenciando desafios que muitas vezes vão além de sua compreensão, pois as suas estratégias em diversos momentos não acompanham os efeitos gerados pela tecnologia. Essa diferença é trazida por Day (2011) como uma lacuna crescente, onde tem uma resposta limitada pelas organizações exigindo assim o uso de capacidades de marketing para contornar a situação. Para ele, três capacidades adaptativas são necessárias: aprendizado de mercado vigilante, experimentação de mercado e marketing aberto. Somente as empresas mais resilientes e fluidas conseguirão chegar a esse ponto.

Os processos que são base dos princípios de marketing podem ser separados entre (1) pesquisa de marketing, onde uma rede consegue identificar e sugerir oportunidades; (2) desenvolvimento de produtos, onde sempre busca satisfazer a necessidade dos clientes; (3) preços, para poder concorrer no mercado; (4) canais de distribuição, garantindo que o produto chegue para o consumidor; (5) promoção, importante para realizar a venda; e (6) gestão do marketing, responsável por gerir e coordenar as atividades (Vorhies, Harker & Rao, 1999).

Möller e Törrönnen (2003) trazem algumas capacidades que são mais frequentes quando se leva em consideração a criação do valor proposto. Entre elas está a capacidade de produção, distribuição, de processos, capacidade relacional, de inovação e formação de redes, o que resulta num domínio da relação com o cliente.

Existem diferentes níveis estratégicos entre as capacidades de marketing. Dentro do nível estratégico, os gestores ficam responsáveis pela capacidade de planejamento e implementação. Já relacionadas às capacidades especializadas, existe a pesquisa de marketing, comunicação, distribuição, preço, produto e vendas, que envolvem o mix de marketing (Kamboj & Rahman, 2015; Morgan, 2012).

Para Day (1994), a capacidade de marketing é um resultado da junção coletiva de conhecimento e estratégia de acordo com a necessidade de cada organização. Ou seja, não é possível enumerar todas, pois cada organização desenvolve as suas próprias capacidades, em busca de seu diferencial. De qualquer forma, para ele ainda existem algumas que são comuns em quase todas as organizações.

As organizações que mais apresentam uma base tecnológica forte são as que possuem um maior impacto ao utilizar as capacidades de marketing. Além disso, Dutta, Narasimhan e Rajiv (2016) trazem que as capacidades de marketing influenciam fortemente na aplicação da inovação, onde quanto maior sua capacidade de marketing, maior sua capacidade de gerar tecnologias inovadoras.

Quando essas habilidades estratégicas e diferenciadas denominadas capacidades de marketing são utilizadas na organização, faz com que consigam dominar de uma forma mais ampla o conhecimento do mercado e dos clientes, podendo, dessa forma, utilizar para que consigam alcançar cada vez mais os desejos dos clientes (Nath, Nachiappan & Ramanathan, 2010).

As capacidades de marketing também são relevantes no contexto da orientação para o mercado, buscando a alocação eficaz de recursos em ambientes competitivos. Alhawamdeh et al. (2024) analisam a interação entre capacidades de marketing, desempenho financeiro e o impacto moderador da gestão de relacionamento com o cliente (CRM), e identificam um efeito positivo e significativo do CRM sobre o desempenho financeiro das PME analisadas.

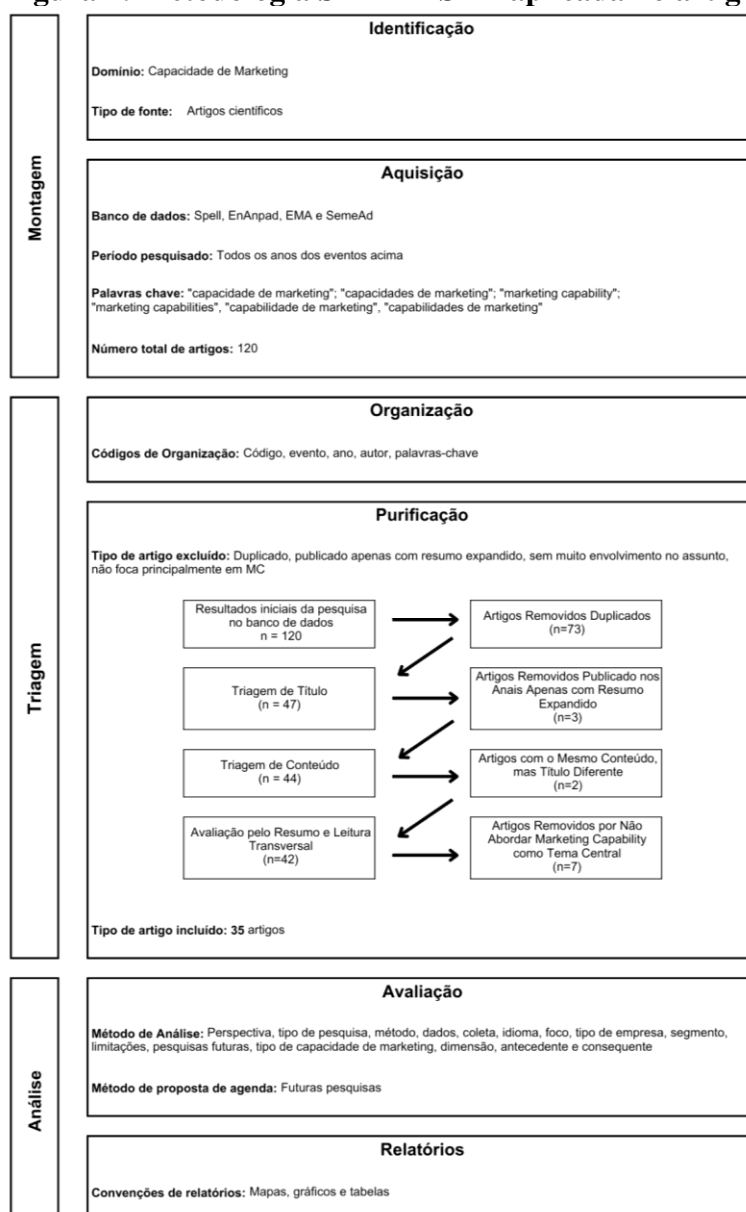
Os autores Morgan e Feng (2024) analisaram os trabalhos de Shelby Hunt para compreender o desenvolvimento do conceito de capacidades de marketing dentro do campo de administração estratégica e do marketing. Essa literatura passou de uma visão descritiva para uma abordagem mais estruturada, mensurável e voltada ao desempenho. A divisão das capacidades foi feita de acordo com o nível de integração, o impacto estratégico e a complexidade organizacional sendo as de higher-order (dinâmicas), intermediate level (intermediárias) e lower-order (operacionais).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A análise bibliométrica é uma técnica utilizada para realizar revisões sistemáticas de literatura, permitindo avaliar diversos aspectos relevantes. Embora seja uma abordagem quantitativa e baseada em dados concretos, ela também possibilita uma leitura mais aprofundada dos resultados. Dessa forma, é possível ir além das informações brutas e extrair insights informacionais, como a avaliação da produtividade, do impacto e dos principais temas (Lim & Kumar, 2023).

O Protocolo de Procedimentos e Fundamentação Científica para Revisões Sistemáticas da Literatura (SPAR-4-SLR) foi desenvolvido para promover um planejamento cuidadoso, consistência na implementação e transparência, permitindo, assim, sua replicação. Utilizar um protocolo é essencial para evitar problemas e manter a integridade da pesquisa. O SPAR-4-SLR é composto por três etapas e seis subetapas: (1) Montagem – identificação e aquisição da literatura ainda não sintetizada; (2) Triagem – organização e purificação da literatura em processo de síntese; e (3) Análise – avaliação e relatórios da literatura analisada (Paul et al., 2021).

Figura 1: Metodologia SPAR-4-SLR aplicada no artigo



Fonte: Adaptado pelos autores.

Conforme apresentado na figura, a metodologia SPAR-4-SLR foi dividida em três etapas. Na (1) montagem, o primeiro passo foi realizar a identificação do tema capacidades de marketing e o tipo de documento, que são os artigos científicos. Na aquisição, o segundo passo, o filtro se torna maior, pois é determinado o banco de dados Spell, EnAnpad, EMA e SemeAd. Foi analisado nesse trabalho todo o período de publicação encontrado na internet, e as palavras-chave utilizadas na pesquisa foram os termos no singular e plural em português e inglês, e também seu sinônimo utilizado. O número total de artigos encontrados foi de 120.

Na triagem, a organização foi realizada através de palavras contendo o código do artigo, evento, ano, autor e palavras-chave. Na purificação, foram excluídos artigos que seguiam as seguintes especificações: artigos removidos duplicados (73), artigos removidos publicado nos anais apenas com resumo expandido (3), artigos com o mesmo conteúdo, mas título diferente (2) e artigos removidos por não abordar capacidades de marketing como tema central (7). Com isso, foram excluídos 85 artigos, restando 35 utilizados nas análises.

Na elegibilidade, a avaliação contou com o método de análise dividido entre os diversos pontos analisados na pesquisa, como dimensão, antecedente e consequente. Por fim, os relatórios focaram nos mapas, gráficos e tabelas.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

4.1 Características dos Artigos

Dos 35 artigos encontrados sobre o tema capacidades de marketing, é possível perceber que, embora o tema tenha ganhado relevância globalmente, o Brasil apresenta uma trajetória de pesquisa irregular, conforme mostra na Tabela 1. O número de publicações oscila com picos esporádicos nos anos de 2016, 2018 e 2020, o que indica uma falta de consolidação do tema como linha de pesquisa do país. Isso pode ser explicado pelo fato de o tema ainda não ser considerado prioritário nas pesquisas de marketing do Brasil.

Dessa forma, a ausência de uma curva de crescimento consistente revela que, embora o tema apresente momentos pontuais de interesse aos pesquisadores, ele ainda não foi incorporado como uma linha de pesquisa estruturada no marketing brasileiro. Isso vai contra o cenário internacional que é apresentado por Leite et al. (2024), onde os autores mostram o grande avanço nas publicações de capacidades de marketing, que em 2012 foram realizadas 10 publicações e, em 2022, mais de 50.

Tabela 1: Número de Artigos Publicado sobre Capacidade de Marketing

Evento/Ano	2008	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	Total
SPELL	0	0	1	1	0	3	0	2	1	5	2	2	2	1	20
EMA	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2
EnAnpad	0	0	0	0	1	2	0	1	1	0	2	0	1	1	9
SemeAd	0	0	0	0	0	0	0	3	0	1	0	0	0	0	4
Total	1	0	1	1	1	5	0	6	2	6	4	2	3	3	35

Fonte: Elaborado pelos autores.

Dentre os locais que foram realizadas as consultas de publicações sobre as capacidades de marketing, a plataforma SPELL teve um destaque, com 20 publicações das 35, o que representa uma porcentagem de quase 60%. Depois dela, o evento EnAnpad segue com 9 publicações, o SemeAd com 4 e o EMA com apenas 2. Houveram também anos com nenhuma publicação sobre o tema, que aconteceu em 2012 e 2017.

Essa escassez pode ser vista também como uma oportunidade, pois, para os pesquisadores que se interessarem pelo tema, essa pode ser um campo pouco saturado, e com grandes possibilidades de gerar contribuições relevantes. Nessas publicações, alguns pesquisadores se destacam como especialistas do assunto, como é apresentado na Tabela 2.

Tabela 2: Pesquisadores com maior publicação sobre Capacidades de Marketing

Autor	Quantidade
Ana Maria Machado Toaldo (UFPR)	9
Simone Regina Didonet (UFPR)	9
Marcelo Moll Brandão (UFES)	4
Elder Semprebon (UFPR)	3
Ismael Luiz dos Santos (UNIVALI)	3
Shirlei Miranda Camargo (UFPR)	3
Alamir Costa Louro (UFES)	2
Carlos Alberto Alves (USP)	2
Fernando Bins Luce (UFRS)	2
Gilmar Gomes Gazzoni Junior (UFES)	2

Fonte: Elaborado pelos autores.

É possível observar uma forte presença da Universidade Federal do Paraná (UFPR) entre os autores mais produtivos — quatro dos dez principais pesquisadores são vinculados a essa instituição. Isso sugere que a UFPR pode ser considerada um polo de desenvolvimento do tema “capacidades de marketing” no Brasil, sinalizando uma possível liderança institucional nesse campo. Existem algumas redes de coautoria estruturadas, o que pode favorecer a consolidação de linhas de pesquisa mais maduras.

Dos autores analisados, pensando nos que mais estiveram presentes e abordaram sobre a questão da capacidade de marketing, é possível encontrar o destaque para as Professoras Ana Maria Machado Toaldo e Simone Regina Didonet, onde cada uma esteve presente em 6 dos 35 artigos analisados. Além delas, outro professor se fez presente em 5, 2 professores estiveram em 3 e diversos constaram 2 publicações.

O número reduzido de autores com mais de duas publicações reforça a ideia de que o campo ainda depende de poucos estudiosos para manter sua produção ativa. Isso pode representar um risco para a continuidade e diversificação das pesquisas, além de indicar a necessidade de formação de novos pesquisadores interessados no tema. O campo apresenta espaço para crescimento, tanto em número de publicações quanto na diversidade de instituições e eventos. A entrada de novos pesquisadores, especialmente de outras regiões e universidades, pode contribuir para o amadurecimento e pluralização do debate sobre capacidades de marketing no Brasil.

Tabela 3: Instituição de Ensino Superior mais presentes

Universidade Federal do Paraná (UFPR)	22
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)	16
Universidade do Vale do Itajaí (UNIVALI)	9
Universidade Nove de Julho (UNINOVE)	9
Universidade de Coimbra (UC)	6
Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)	5
Universidade de São Paulo (USP)	5

Fonte: Elaborado pelos autores.

A Tabela 3 apresenta uma concentração da produção acadêmica em duas universidades (UFPR) e (UFES), representando um total de 38 aparições, dominando o campo no Brasil. Isso mostra a existência de núcleos centralizados que exploram o tema, mas, ao mesmo tempo, revela uma baixa capilaridade do tema em outras universidades e regiões.

A presença da Universidade de Coimbra (Portugal) mostra que há um pontual intercâmbio internacional, o que é algo esperado em uma área global como o marketing. Com isso, há uma oportunidade para expansão de colaboração com universidades estrangeiras.

A baixa participação de instituições como FGV, PUC-SP, UFMG e UFRJ, reconhecidas por pesquisa em administração, mostra que o tema ainda não é priorizado nacionalmente. Com isso, há um grande espaço para que novos pesquisadores explorem o tema a partir de diversos tipos de abordagens.

Tabela 4: Abordagens metodológicas e empíricas dos artigos

Tipo de Pesquisa		Foco	
Empírico	29	Marketing	26
Ensaio Teórico	4	Estratégia	7
Outros	2	Outros	2
Método		Tipo de Empresa	
Quantitativo	25	Privada	32
Qualitativo	3	Pública	1
Outros	7	Outros	2
Dados		Segmento	
Primários	25	Produto	16
Secundários	4	Serviço	10
Outros	6	Não específico	9

Fonte: Elaborado pelos autores.

A análise revela que o campo das capacidades de marketing no Brasil tem sido majoritariamente abordado sob a ótica organizacional. Os autores buscam entender como essas capacidades se desenvolvem internamente nas empresas, com o objetivo de gerar valor posteriormente para o cliente. Isso mostra uma preocupação acadêmica mais voltada à gestão interna e ao desempenho corporativo do que à percepção ou comportamento do consumidor.

A sobreposição entre as áreas de marketing e estratégia indica que muitos estudos não tratam as capacidades de marketing de forma isolada, mas as vinculam a uma lógica mais ampla de posicionamento e competitividade. Isso reforça o entendimento de que essas capacidades são vistas como instrumentos centrais no desenvolvimento estratégico das organizações. Isso se faz presente em Day (1994), que trouxe essa interligação entre a capacidade de marketing e a estratégia, que vai de acordo com a necessidade apresentada por cada empresa.

A maioria dos estudos opta por métodos empíricos e quantitativos, o que sugere uma tentativa de conferir rigor científico ao campo por meio de dados mensuráveis e replicáveis. Esse padrão também pode indicar a busca por validação de constructos e modelos teóricos já existentes, mais do que a construção de novas teorias, o que se reflete no número relativamente baixo de ensaios teóricos. Além disso, 32 dos 35 estudos recaem sobre organizações privadas, revelando uma lacuna importante quanto à análise das capacidades de marketing em organizações públicas ou do terceiro setor. Isso pode limitar o entendimento do tema em contextos com lógicas operacionais distintas, como o setor público, que possui desafios e metas diferentes.

A preferência pelo uso de dados primários reforça a característica empírica dos trabalhos e indica um comprometimento dos pesquisadores com a coleta direta de informações. Essa escolha também pode evidenciar uma carência de bases secundárias consolidadas sobre o tema no Brasil, o que obriga os autores a criarem seus próprios conjuntos de dados. O fato de a maioria dos artigos apresentar sugestões para pesquisas futuras mostra que os autores estão cientes da necessidade de aprofundar e diversificar o campo. Ao mesmo tempo, a existência de estudos que não indicam qualquer caminho futuro aponta para oportunidades desperdiçadas de ampliar o conhecimento acumulado e promover o avanço da área.

Sobre o tipo de pesquisa, analisando entre empírica e teórica, 33 dos artigos se enquadraram na categoria empírica e apenas 5 na teórica. Os estudos analisados são muito mais voltados para uma pesquisa com método científico baseado na busca de dados relevantes e convenientes, obtidos através da experiência e vivência do pesquisador.

Há um predomínio nos estudos do setor de produtos, uma abordagem mais tradicional do marketing nas pesquisas brasileiras. Mas, considerando que é uma economia fortemente voltada ao setor de serviços (cerca de 70% do PIB), essa divisão fica desproporcional. Com isso, é revelado que o comportamento das capacidades de marketing em serviços como saúde, turismo, educação e tecnologia está subexplorado.

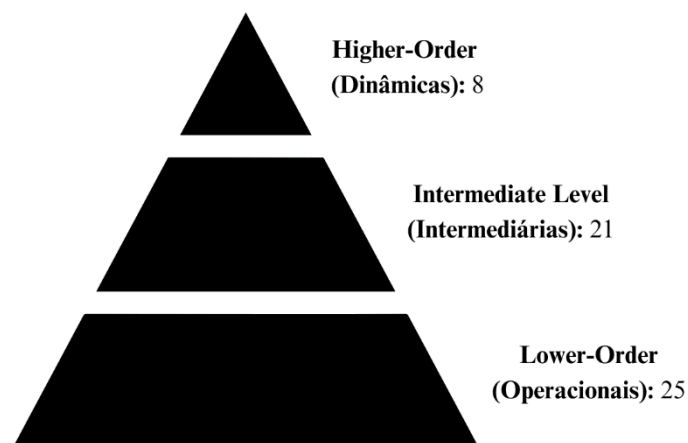
Outro ponto relevante é que quase 1 em cada 4 artigos não define claramente o setor que estuda capacidades de marketing. Isso fragiliza a aplicabilidade e compromete a construção de teorias, pois as capacidades podem se manifestar de formas muito distintas em seus diferentes setores. Com isso, empresas que atuam em setores menos explorados como o setor público terão pouco suporte para desenvolver suas capacidades de marketing. O campo precisa de mais estudos que considere as particularidades de cada setor para entender como as capacidades de marketing são desenvolvidas e aplicadas.

4.2 Uso do Conceito das Capacidades de Marketing

Ao analisar o conteúdo dos 35 artigos analisados, foi possível classificar alguns pontos considerados importantes e, em cima disso, categorizar as informações agrupando e possibilitando a realização de uma análise mais profunda.

Conforme a divisão apresentada por Morgan e Feng (2024), podemos compreender que as capacidades de higher-order (dinâmicas) são caracterizadas como altamente integradas e sistêmicas, com impacto direto na vantagem competitiva e complexidade elevada, que envolve múltiplas áreas. As capacidades intermediate level (intermediárias) são moderadamente integradas, com impacto de suporte tático e operacional e complexidade média, com coordenação dentro do marketing. Já as capacidades lower-order (operacionais) são específicas e funcionais, com impacto na execução de tarefas básicas e baixa complexidade, com atividades isoladas. Essa divisão é possível ser compreendida na Figura 2, de acordo com seu nível estratégico:

Figura 2: Níveis e Tipos das Capacidades de Marketing



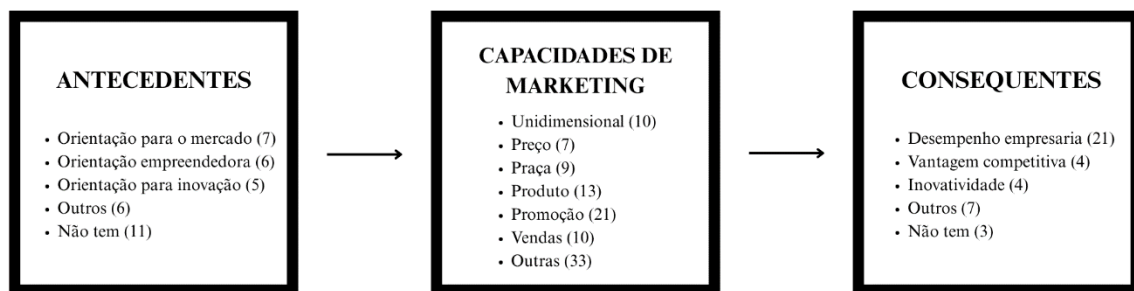
Fonte: Elaborado pelos autores.

Os autores Morgan e Feng (2024) classificam as diversas capacidades dentro dessas separações. Dentro das Higher-Order (Dinâmicas): aprendizagem, adaptativa, exploration e exploitation, aprendizagem interorganizacional e benchmarking, das Intermediate Level (Intermediárias): arquitetônica, planejamento, implementação, gestão de marca, gestão de relacionamento com o cliente (CRM), desenvolvimento de novos produtos, e das Lower-Order (Operacionais): mix de marketing (4Ps - preço, praça, produto, promoção) e comunicações de marketing.

Nessa análise, a maior parte dos artigos pesquisaram mais de um tipo de capacidade de marketing, justificando o fato de a soma das 3 ordens ser de 54. Com isso, os artigos explorados na análise bibliométrica no Brasil apresentam uma grande presença de foco nas capacidades operacionais e intermediárias, o que vai de acordo com o apresentado por Morgan e Feng (2024), de que a maior parte dos estudos realizados até hoje se concentrou em capacidades funcionais específicas (que se enquadraria nas Lower-Order).

Além disso, os autores criticam a falta de abordagens dinâmicas (Higher-Order), as capacidades de ordem superior, que são responsáveis por coordenar e integrar as outras, ou seja, cruciais para manter a vantagem competitiva sustentável. Com isso, embora há avanços em pesquisa sobre o tema, há uma lacuna em investigações mais amplas e profundas (Morgan & Feng, 2024).

Figura 3: Dimensões das Capacidade de Marketing e seus Antecedentes e Consequentes



Fonte: Elaborado pelos autores.

O quadro de Antecedentes mostra um destaque na orientação para o mercado (7), que tem como base a geração de valor para o cliente, e a orientação empreendedora (6) e para a inovação (5), que constroem estratégias relacionadas a criatividade. Além disso, houve a ausência de antecedentes em mais de 30% dos artigos analisados evidencia uma fragilidade no entendimento sobre a origem das capacidades de marketing, limitando a compreensão de como elas se desenvolvem e evoluem nas organizações.

Se tratando das Capacidades de Marketing presentes no artigo, onde a maioria deles apresentou mais de uma, as capacidades do mix de marketing (4Ps + vendas) representam quase 60% das capacidades identificadas. Isso mostra que, a mensuração feita pelos pesquisadores para analisar o desempenho das empresas foram, na maior parte das vezes, voltados ao nível das capacidades de Lower-Order (Operacionais), conforme foi anteriormente apresentado e sugerido pelos autores Morgan e Feng (2024).

Ou seja, as empresas analisadas (a maior parte brasileiras) têm buscado compreender suas capacidades de marketing em seu nível mais operacional, o que é importante, porém, é necessário um olhar voltado às outras áreas de nível alto e intermediário. Essas capacidades são relevantes para a manutenção de uma estratégia voltada ao longo prazo, com atividades focadas na aprendizagem, na adaptação, no planejamento e na implementação.

As outras capacidades (33) identificadas mostram que, cada empresa possui seu próprio tipo de capacidade, ou seja, o que é utilizado para mensurar uma empresa não necessariamente se torna relevante para outra. Mas, mesmo assim, existem pontos importantes que acabam se tornando presentes na maioria das organizações, como, por exemplo, os elementos clássicos do composto de marketing.

A prevalência do desempenho empresarial (21) como principal variável consequente evidencia uma preocupação recorrente dos autores em validar empiricamente o valor das capacidades de

marketing. Isso é relevante pois uma grande preocupação dos profissionais de marketing é conseguir comprovar seus resultados para justificar o investimento feito na área. Conforme apresentado por Kotabe et al. (2012), as capacidades de marketing são importantes para trazer uma diferenciação nos produtos e serviços, o que traz um maior valor agregado e, conseqüentemente, a busca por aumentar o desempenho empresarial.

A baixa incidência em análises voltadas à inovação mostra uma lacuna teórica relevante, além da ausência de variáveis conseqüentes que indica modelos incompletos nos quais não é possível verificar se as capacidades realmente geram resultados concretos.

De maneira geral, essa figura evidencia que, embora existam esforços relevantes para mapear e compreender as capacidades de marketing, ainda há espaço para maiores avanços., buscando uma maior consistência na utilização de antecedentes estratégicos, o desenvolvimento de tipologias mais claras e integradas de capacidades e, também, o aprofundamento da relação entre essas capacidades e os diferentes tipos de desempenho organizacional. A construção de modelos bem estruturados conectando esses três blocos poderá contribuir significativamente para a evolução do campo.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como objetivo mapear e analisar a produção acadêmica brasileira sobre as capacidades de marketing, por meio de uma abordagem bibliométrica fundamentada no protocolo SPAR-4-SLR. A partir da análise de 35 artigos publicados nas plataformas SPELL, EnAnpad, EMA e SemeAd, foi possível compreender o estágio atual sobre essa discussão e identificar padrões e lacunas, assim como sugerir caminhos para avanços teóricos e metodológicos.

Os resultados revelam que, embora o tema tenha ganhado relevância internacional, conforme apontado por Leite et al. (2024), a produção brasileira sobre as capacidades de marketing ainda apresenta um perfil disperso, com picos esporádicos de publicação e concentração em poucas instituições e autores. Ou seja, essa descontinuidade sugere que as capacidades de marketing ainda não foram incorporadas como uma linha estruturada de pesquisa no país.

A partir da análise conceitual, foi possível compreender que a maioria dos estudos no Brasil e também no mundo, conforme proposto por Morgan e feng (2024), se concentra nas capacidades Lower-Order (Operacionais), como preço, praça, produto e promoção. No caso das capacidades Intermediate Level (Intermediárias), houve uma forte presença também nos artigos analisados das plataformas nacionais. Porém, se tratando das Higher-Order (Dinâmicas), ainda se configura uma lacuna aberta e de grande importância para ser analisada.

Portanto, este trabalho reforça a relevância das capacidades de marketing como campo estratégico de pesquisa e gestão, mas também evidencia a necessidade de um maior aprofundamento teórico. Que os resultados aqui encontrados possam estimular a ampliação de pesquisas sobre o tema no Brasil, promovendo investigações que integrem diferentes níveis de capacidades, explorem contextos variados e contribuam para a construção de modelos mais robustos e aplicáveis à realidade organizacional contemporânea.

Algumas limitações se fizeram presentes neste trabalho, como a delimitação das bases de dados e o foco exclusivamente em artigos publicados, que acaba excluindo teses, dissertações e capítulos de livro, o que limita a compreensão da amplitude e maturidade da discussão no meio acadêmico nacional. Para futuras pesquisas, é sugerido ampliar o escopo das bases analisadas, realizar comparações internacionais e investigar o desenvolvimento das capacidades de Higher-Order.

REFERÊNCIAS

- Alhawamdeh, H., Al-Dmour, R., Masa'deh, R., & Tarhini, A. (2024). The relationship between marketing capabilities and financial performance: The moderating role of customer relationship management in Jordanian SMEs. *Cogent Business & Management*, 11(1), 2297458. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2297458>
- Day, G. S. (1994). The capabilities of market-driven organisations. *Journal of Marketing*, 58(4), 37–51. <https://doi.org/10.1177/002224299405800304>
- Day, G. S. (2011). Closing the marketing capabilities gap. *Journal of Marketing*, 75(4), 183–195. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- 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>
- Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica* (5ª ed.). Cizur Menor: Thomson Civitas.
- Kamboj, S., & Rahman, Z. (2015). Marketing capabilities and firm performance: Literature review and future research agenda. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(8), 1041–1067. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-08-2014-0125>
- Kotabe, M., Srinivasan, S. S., & Aulakh, P. S. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79–97. <https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8491006>
- Leite, M. C. O., Vieira, V. A., & Silva, J. F. (2024). Evolution of marketing capabilities: An integrated and multidisciplinary analysis across two decades. In *Anais do XLVIII Encontro da ANPAD (EnANPAD)*. ANPAD.
- Lim, W. M., & Kumar, S. (2024). Guidelines for interpreting the results of bibliometric analysis: A sensemaking approach. *Global Business and Organizational Excellence*, 43(2), 17–26. <https://doi.org/10.1002/joe.22241>
- Möller, K. E. K., & Törrönen, P. (2003). Business suppliers' value creation potential: A capability-based analysis. *Industrial Marketing Management*, 32(2), 109–118. [https://doi.org/10.1016/S0019-8501\(02\)00225-0](https://doi.org/10.1016/S0019-8501(02)00225-0)
- Morgan, N. A., & Feng, H. (2024). Marketing capabilities and Shelby D. Hunt: Contributions, current state, and the future. *Journal of Marketing Management*, 40(13–14), 1224–1244. <https://doi.org/10.1080/0267257X.2024.2345271>
- 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>
- Nath, P., Nachiappan, S., & Ramanathan, R. (2010). The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. *Industrial Marketing Management*, 39(2), 317–329. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.09.002>
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1–O16. <https://doi.org/10.1111/ijcs.12695>
- Tarsakoo, P., & Charoensukmongkol, P. (2020). Dimensions of social media marketing capabilities and their contribution to business performance of firms in Thailand. *Journal of Asia Business Studies*, 14(4), 441–461. <https://doi.org/10.1108/JABS-07-2018-0204>
- Vorhies, D. W., Harker, M., & Rao, C. P. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171–1202. <https://doi.org/10.1108/03090569910292339>
- 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>