

As Estratégias de Marketing sob a ótica da Visão Baseada em Recursos (VBR):

revisitando a produção sobre o tema entre 2001 e 2024

Gustavo Forapani

Resumo

Partindo da lógica de que as estratégias de marketing são estudadas, principalmente, a partir da perspectiva teórica advinda do campo da estratégia, denominada Visão Baseada em Recursos (VBR), esta pesquisa investiga a evolução dos estudos sobre essa temática. Para isso, através do *software* RStudio 2024.12.0, foi realizada revisão bibliométrica, contendo uma amostra final de 58 artigos sobre estratégias de marketing e VBR publicados entre 2001 e 2024, nas bases de dados *Scopus* e *Web of Science* (WoS). Notadamente, apesar dos vários países envolvidos com a pesquisa sobre o tema, inclusive liderando a quantidade de artigos produzidos nos últimos cinco anos como é o caso da China, há determinados *journals*, britânicos e estadunidenses concentrando sua divulgação. Além disso, observa-se que os pesquisadores se debruçam principalmente no estudo de antecedentes e resultados das estratégias de marketing. Dessa forma, ainda é possível avançar no campo de pesquisa, seja propondo objetivos que superem a testagem de hipóteses e discutam sobre como ocorre o desenvolvimento de recursos – valiosos, raros, inimitáveis e organizados – para fomento das estratégias de marketing, ou estudando diferentes nuances das estratégias de marketing, tal como sua interface com o contexto digital, suas aplicações no marketing verde ou suas novas fronteiras.

Palavras-chave: Estratégias de marketing; Marketing; Marketing estratégico; Visão baseada em recursos; VBR.

1 Introdução

O conceito central no campo do marketing estratégico, a estratégia de marketing consiste em um conjunto coeso de decisões fundamentais relacionadas as atividades de marketing da organização (e.g. alocação de recursos, atuação no mercado-alvo e oferta de valor) (Varadarajan, 2015) e tem sido estudada a partir de diferentes perspectivas (Morgan, Whitler, Feng & Chari, 2019). Entre essas, Morgan et al. (2019) destacam a predominância da Visão Baseada em Recursos (VBR), uma das lentes teóricas mais utilizadas nas pesquisas sobre o tema ao longo do século XXI. Advinda do campo da estratégia (Barney, 1991, 1995; Wernerfelt, 1984), a VBR aponta que as organizações podem alcançar vantagem competitiva a partir da aquisição e desenvolvimento de recursos valiosos, raros, inimitáveis e insubstituíveis (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015). Esses recursos podem ser financeiros, físicos, humanos, informacionais, organizacionais, relacionais, entre outros (Barney, 1991; Morgan, 2012; Wernerfelt, 1984).

Nas pesquisas de marketing, essa perspectiva não foi muito explorada logo após seu lançamento (Barney, Wright & Ketchen, 2001), destacando-se inicialmente a partir do começo dos anos 2000, quando aproximações teóricas foram feitas a fim de evidenciar a aplicação da VBR aos estudos da área (e.g. Srivastava, Fahey & Christensen, 2001). Especificamente, sobre estratégias de marketing, pesquisas contendo essa abordagem, demoraram um pouco mais à surgirem (e.g. Baker & Sinkula, 2005; Hogan, Lemon & Rust, 2002), mas tornaram-se bastante comuns ao longo do tempo, sendo que grande parte das pesquisas sobre essa temática, desenvolvida neste século, visa compreender seus antecedentes (Morgan et al., 2019), especialmente, os recursos que exercem esse papel (e.g. Leonidou, Katsikeas, Fotiadis & Christodoulides, 2013; Silva, Dias, Lisboa & Silva, 2023). Tal característica pode ser reflexo, inclusive, do corpo teórico que tem sido construído sobre estratégias de marketing, visto que diferentes *frameworks* propostos, consideram a VBR como uma das perspectivas que auxiliam na explicação de como as estratégias de marketing são desenvolvidas pelas organizações (e.g.

Morgan, 2012; Varadarajan, 2020), destacando os recursos como seus predecessores (Morgan et al., 2019).

Complementarmente, o aumento na popularização da aplicação da VBR também pode ser justificado pelo fato de consistir em uma das teorias capazes de explicar as diferenças entre os resultados obtidos pelas organizações (Barney, 1991, 1995), o que é um entendimento buscado por diferentes trabalhos teóricos (e.g. Morgan, 2012; Varadarajan, 2020) e pesquisas teórico-empíricas (e.g. Leonidou et al., 2013a; Safari & Saleh, 2020; Silva et al., 2023) da área do marketing estratégico. É comum que esses resultados sejam apresentados como algum tipo de vantagem competitiva e/ou performance (cf. Morgan et al., 2019), consequências naturais – associadas a utilização de recursos e estratégias, previstas pelos teóricos que ajudaram no desenvolvimento da VBR (cf. Barney, 1991, 1995; Wernerfelt, 1984).

Ainda, destaca-se que ao estudar a temática a luz da VBR, indo ao encontro das particularidades e, conseqüentes diferenciações entre tipos de recursos propostas por essa perspectiva teórica (cf. Barney, 1991; Morgan, 2012; Wernerfelt, 1984), os pesquisadores da área não têm se debruçado apenas sob o estudo genérico das estratégias de marketing, mas tem focado em seus diferentes tipos e nuances (e.g. Baker & Sinkula, 2005; Castro & Giralaldi, 2018; Leonidou et al., 2013a; Safari & Saleh, 2020; Silva et al., 2023). Essas investigações são consonantes com a complexidade do conceito, isto é, consideram que as estratégias de marketing podem assumir diferentes facetas, vide as decisões e atividades de marketing variadas que contemplam (cf. Varadarajan, 2015), o que reforça a adequabilidade dessa lente teórica ao tema.

Nesse sentido, considerando a destacada importância conquistada pela VBR em estudos acerca das estratégias de marketing, esta pesquisa questiona como essa temática tem evoluído

ao longo dos anos. Para isso, propõe a realização de um estudo bibliométrico a fim de (i) identificar quem são os principais atores que fundamentam o campo de pesquisa (e.g. *journals*, universidades e países) e os aspectos mais pesquisados. Adicionalmente, tem o objetivo de (ii) sugerir possíveis caminhos para pesquisas futuras, o que justifica-se devido ao fato das estratégias de marketing não se manterem estáticas ao longo do tempo (Moreno-Gómez, Londoño & Zapata-Upegui, 2023), mas serem adaptadas constantemente, conforme as mudanças nas preocupações dos diferentes públicos com os quais a organização interage (Demessie & Shukla, 2024), o que acentua sua complexidade e evidencia a necessidade de explorar novas perspectivas associadas ao tema.

Para realização dessa pesquisa, foram seguidas as instruções de Linnenluecke, Marrone & Singh (2020). Segundo os autores, esse tipo de trabalho pode ser apresentado em quatro partes distintas, sendo (i) introdução (construção da questão norteadora da pesquisa); (ii) procedimentos metodológicos; (iii) apresentação dos dados; e (iv) discussão e considerações finais. Ressalta-se que, na última seção, estão evidenciados os principais achados e contribuições deste estudo, sendo discutido sobre (i) o estado atual do campo de pesquisa, enfatizando o fato das produções derivarem de pesquisadores vinculados a uma gama de universidades, ao passo que sua divulgação ainda é restrita a um grupo de *journals*; e (ii) as novas possibilidades de pesquisa, sugerindo a ampliação de discussões teóricas e abordagens metodológicas para maior entendimento dos recursos associados às estratégias de marketing, assim como a expansão da análise para outros contextos (e.g. ambiental e digital), inclusive, superando as fronteiras da área de marketing.

2 Procedimentos metodológicos

O detalhamento dos procedimentos metodológicos seguidos neste estudo bibliométrico está exposto nesta seção. Em sequência, estão descritas as etapas de (i) identificação da literatura, (ii) limpeza e (iii) análise dos dados.

2.1 Identificação da literatura

A busca – operacionalizada em janeiro de 2025, considerou publicações realizadas no século XXI, entre 01-01-2001 e 31-12-2024¹, ou seja, um intervalo de 24 anos, conforme proposto inicialmente. Seguindo as recomendações da literatura (e.g. Donthu, Kumar, Mukherjee, Pandey & Lim, 2021; Linnenluecke et al., 2020), a pesquisa foi realizada nas bases de dados *Web of Science* e *Scopus*, ambas populares entre pesquisadores de diversas áreas, inclusive de marketing (e.g. Rodrigues, Montanari & Azzari, 2024; Yawised & Apasrawirote, 2025), devido à larga cobertura acadêmica apresentada (Pranckutė, 2021).

A estratégia de busca utilizada considerou os conceitos de estratégia de marketing e VBR, compondo a seguinte expressão: (“resource based view” OR “RBV”) AND “marketing strateg*”, a qual foi pesquisada, respectivamente, através de título, resumo e palavras-chave (*Scopus*) e título, resumo, palavras-chave dos autores e palavras-chave (*WoS*). Destaca-se que, para aumentar a assertividade da pesquisa, (i) a expressão foi elaborada em inglês – idioma comumente utilizado para veiculação de resumo e palavras-chave dos artigos acadêmicos, e foram utilizados termos que captassem (ii) os conceitos em sua forma usual (i.e. uso de aspas), assim como (iii) grafias alternativas em ambas as palavras pesquisadas (i.e. OR “RBV” para sigla; marketing strateg* para plural). Ainda, cuidou-se para que houvesse (iv) a presença

¹ Os artigos publicados em 2025 não foram coletados e analisados, pois a pesquisa só considerou anos já finalizados em seu recorte temporal.

mútua dos dois conceitos – não necessariamente na mesma frase – nos supracitados campos dos artigos pesquisados (i.e. AND). Por fim, foram aplicados filtros relacionados ao tipo de documento e área do estudo.

Na Tabela 1, é possível visualizar os detalhes dos critérios de inclusão adotados nas pesquisas.

Tabela 1 – Identificação da literatura

Critérios de busca	Scopus	Web of Science
Termos combinados	("resource based view" OR "RBV") AND "marketing strateg*"	("resource based view" OR "RBV") AND "marketing strateg*"
Delimitação	Article title, Abstract, Keywords	Topic (Searches title, abstract, keywords plus, and author keywords)
Período	2001 a 2024	01-01-2001 a 31-12-2024
Adicionado a base	A qualquer momento	-
Tipo de documento	Article	Article
Área do estudo	(i) Business, Management and Accounting	(i) Business and (ii) Management

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

As buscas iniciais na *Scopus* e *Web of Science* apresentaram, respectivamente, 96 e 156 itens. Após a aplicação dos filtros de tipo de documento e área de estudo, esses números foram reduzidos, restando 65 artigos na *Scopus* e 115 na *Web of Science*. A seguir, a Tabela 2, contendo o detalhamento da aplicação dos filtros.

Tabela 2 – Filtros

Filtros	Scopus	Web of Science
("resource based view" OR "RBV") AND "marketing strateg*"	96	156

+		
<i>Article title, Abstract, Keywords (Scopus)</i>		
<i>Title, abstract, keywords plus, and author keywords (WoS)</i>		
+		
2001 – 2024 (Scopus)		
01-01-2001 a 31-12-2024 (WoS)		
Após filtrar por tipo de documento	76	137
Após filtrar por área do estudo	65	115
Fonte: Elaborado pelo autor (2025)		

Em suma, restaram 180 artigos somadas as bases. Na sequência, são apresentados os critérios de exclusão.

2.2 Limpeza dos dados

Como a busca foi realizada em duas bases de dados distintas, fez-se necessária a verificação da existência de estudos duplicados (Linnenluecke et al., 2020). Para isso, foi utilizado o *software* RStudio 2024.12.0 (cf. Linnenluecke et al., 2020), no qual foram combinadas as duas bases, sendo excluídos 47 arquivos identificados como semelhantes (ver código na Tabela 3). Assim, a amostra total foi reduzida para 133 artigos.

Tabela 3 – Combinação das bases

Código para combinação das bases de dados e exclusão dos duplicados
<code>library(bibliometrix)</code>
<code>#import wos datafile</code>
<code>wos <- convert2df("WoS (2024).bib", dbsource = "wos", format = "bibtex")</code>
<code>#import scopus datafile</code>

```
scopus <- convert2df("Scopus (2024).bib", dbsource = "scopus", format = "bibtex")
```

```
#combine datafiles
```

```
combined <- mergeDbSources(wos, scopus, remove.duplicated = TRUE)
```

```
#exporting file
```

```
library(openxlsx)
```

```
write.xlsx(combined, file = "combined.xlsx")
```

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Adicionalmente, recomenda-se que seja verificado se há “falsos positivos”, ou seja, trabalhos que surgiram na lista, mas não se relacionam com a pesquisa realizada (Linnenluecke et al., 2020). Após leitura dos títulos, resumos e palavras-chave de cada artigo, notou-se que 71 as publicações não estavam de acordo com o problema de pesquisa proposto, pois não (a) abordavam o conceito de estratégias de marketing (de forma geral ou específica) e/ou adotavam a VBR como perspectiva teórica (71) ou (b) não se tratava de artigo científico teórico e/ou empírico, mas caso de ensino (1). Na sequência, outros três artigos também foram removidos da base de dados, pois possuíam acesso indisponível e somente título, resumo e palavras-chave não permitiam enquadrá-los dentro dos critérios anteriormente estabelecidos. Dessa forma, foram retirados 75 itens da amostra que continha 133, o que implicou em uma amostra final de 58 artigos.

2.3 Técnica de análise

Realizada a limpeza da base de dados, partiu-se para a etapa de análise dos dados e, consequente, interpretação dos resultados. Para isso, optou-se por seguir com a utilização do *software* RStudio 2024.12.0 (cf. Linnenluecke et al., 2020), empregando especificamente a

interface *online* nomeada *Biblioshiny*², a qual está disponível gratuitamente para diferentes sistemas operacionais, como por exemplo, *windows*.

Ainda, destaca-se que, antes dos dados serem enviados para análise, foram verificadas as colunas na planilha de dados contendo (i) os nomes dos autores dos artigos, sendo adaptadas as abreviações de nomes com iniciais semelhantes (e.g. Cheng-Shiung Wu e Chih-Wen Wu tornaram-se, respectivamente, WU CS e WU CW), assim como (ii) as filiações dos pesquisadores, sendo corrigidos eventuais erros presentes na importação (e.g. dados duplicados ou faltantes). Por fim, ressalta-se que não foram excluídas as colunas das bases de dados importadas e, posteriormente, aglomeradas.

3 Apresentação dos dados

A partir do *Biblioshiny*, foi possível ter uma visão geral sobre os 58 artigos selecionados. Entre as informações fornecidas, destacam-se aquelas sobre: (i) pesquisadores; (ii) publicações; e (iii) palavras-chave, as quais são apresentadas e analisadas nesta seção.

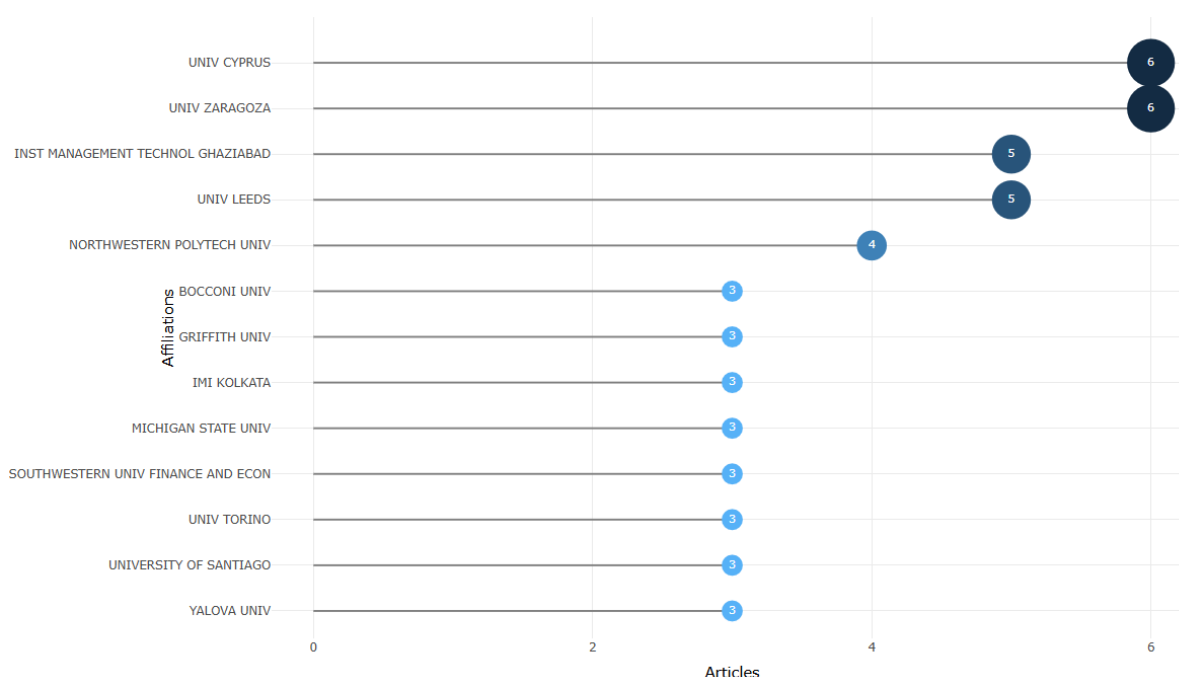
Primeiro, em relação (i) a produção dos artigos, destaca-se a predominância de publicações atreladas a pesquisadores afiliados a universidades situadas no hemisfério norte, constando organizações localizadas em países na América do Norte (1), Ásia (4) e, principalmente, Europa (6). Nessas regiões, nota-se a relevância de China, Índia e Itália, únicas nações com duas instituições de ensino – respectivamente, *Northwestern Polytechnical University* e *Southwestern University of Finance and Economics*; *International Management Institute Kolkata* e *Institute of Management Technology*; e *Bocconi University* e *Università di*

² É possível acessá-la a partir do seguinte código: `install.packages ("bibliometix"); library (bibliometrix); biblioshiny ()`.

Torino, entre as 13 com mais pesquisadores afiliados vinculados às publicações sobre estratégias de marketing e VBR (Imagem 1). Em oposição, nota-se apenas duas universidades do hemisfério sul entre aqueles com mais autores vinculados aos artigos produzidos, sendo a *Griffith University* e a *Universidad de Santiago de Chile*, localizadas, respectivamente, na Austrália e no Chile (Imagem 1).

Ademais, reforça-se o alto envolvimento de pesquisadores afiliados à universidades localizadas no continente europeu, vide a liderança do ranking dividida entre *Universidad de Zaragoza* e *University of Cyprus* (Imagem 1), organizações de origem espanhola e cipriota, respectivamente. Inclusive, acerca da *University of Cyprus*, entre os seis pesquisadores vinculados às publicações amostradas, destaca-se a afiliação do professor Leonidas C. Leonidou, isoladamente, o autor mais prolífico sobre a temática em mais de duas décadas, com três pesquisas publicadas (e.g. Leonidou et al., 2013a; Leonidou, Leonidou, Fotiadis & Zeriti, 2013; Leonidou, Paliawadana & Theodosiou, 2011).

Imagem 1 – Afiliação dos autores



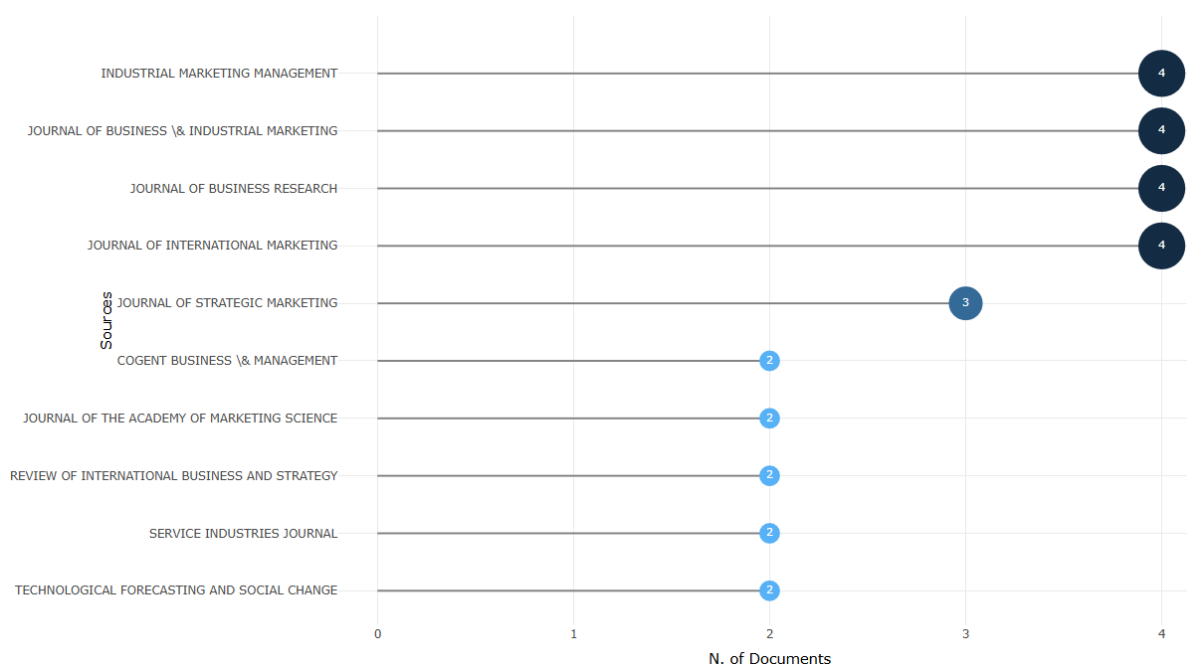
Fonte: Dados da pesquisa via *Biblioshiny* (2025)

No que tange (ii) o meio de veiculação dos artigos, foram identificados 39 *journals* diferentes, sendo que os 10 mais relevantes (i.e. com mais de uma publicação), aproximadamente $\frac{1}{4}$ da amostra, contêm exatamente 50% da produção total sobre o tema (29 artigos), indicando que há concentração de pesquisas em um determinado grupo de periódicos (Imagem 2). Ressalta-se que esses *journals* mais relevantes dividem-se entre aqueles focados em tópicos de marketing (5), administração/negócios (3), inovação (1) e serviços (1), sendo exclusivamente estadunidenses (5) ou britânicos (5). Sobre os critérios de qualidade, destaca-se que são classificados com alto fator de impacto (SCImago, 2025). Segundo o *SCImago Journal Rank* (SJR), indicador que considera o número de citações e publicações relacionadas a um periódico nos últimos três anos, entre os dez *journals* identificados como mais proeminentes sobre o tema, oito situam-se no nível Q1, ou seja, estão entre os 25% mais prestigiados em, no mínimo, uma das áreas do conhecimento a qual estão relacionados

(SCImago, 2025), indicando a relevância das pesquisas associando VBR e estratégias de marketing. Em consonância, o *Australian Business Deans Council* (2025), através do *ABDC Journal Quality List* – ranking que avalia o impacto de periódicos inseridos nas áreas e subáreas de Administração e Negócios, reforça a relevância desses *journals*, categorizando sete deles nos estratos mais elevados (A* ou A).

Apesar dessa importância dos periódicos, tal achado se opõe a pluralidade de universidades – espalhadas principalmente pelo hemisfério norte, as quais os pesquisadores estão vinculados, pois aponta que, apesar desses vínculos diversos, ainda há predileção por *journals* concentrados em duas únicas localidades, Estados Unidos da América (EUA) e Reino Unido. Dessa forma, é possível afirmar, por exemplo, que a supracitada relevância das universidades asiáticas (e.g. chinesas e indianas) ainda não é compartilhada pelos *journals* locais. Até mesmo as posições de destaque ocupadas pelas universidades de idiomas latinos (e.g. espanhol e italiano) não são refletidas por *journals* locais. Assim, ainda que a produção esteja vinculada a pesquisadores e universidades de diferentes países, há predileção por veiculá-las em periódicos internacionais. Questiona-se, contudo, se a concentração de trabalhos em *journals* britânicos e norte-americanos realmente fomenta a internacionalização das pesquisas ou as restringe.

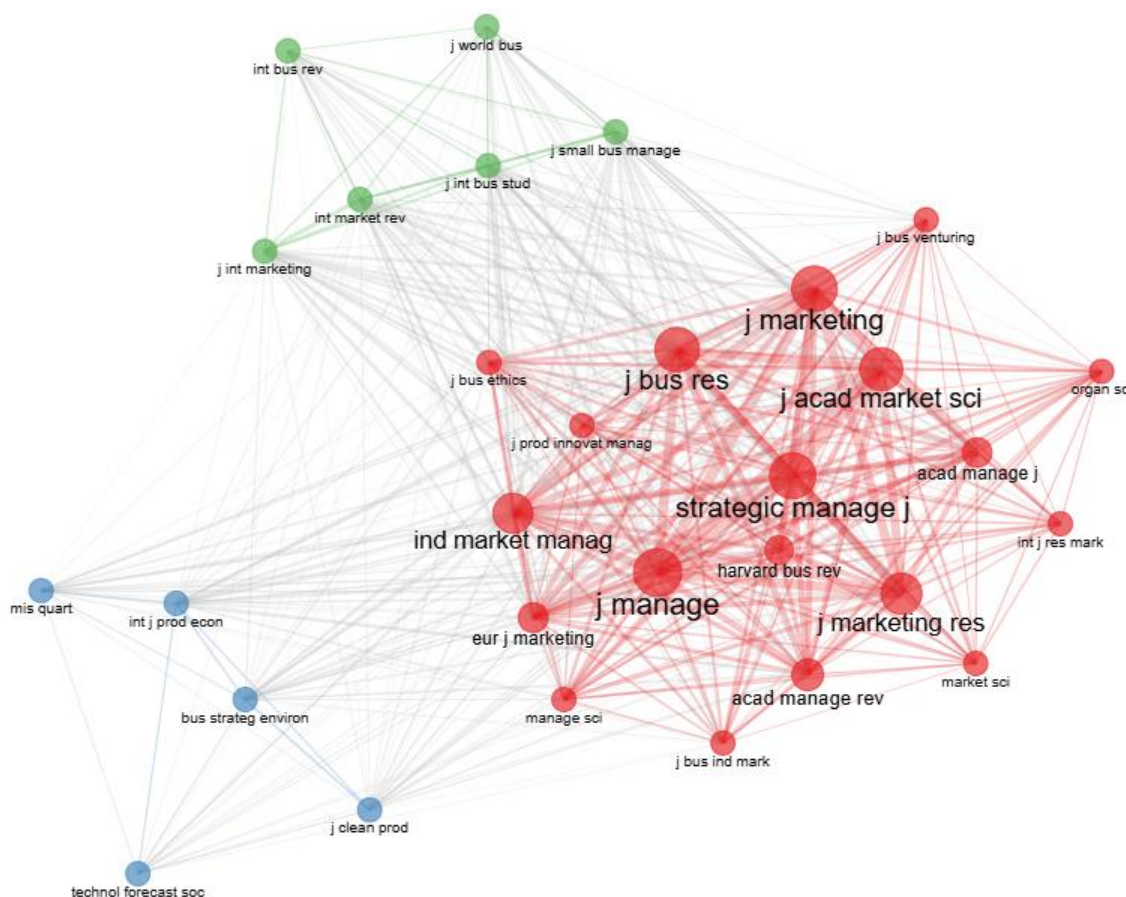
Imagem 2 – Journals mais relevantes



Fonte: Dados da pesquisa via *Biblioshiny* (2025)

Aprofundando a discussão sobre a concentração de trabalhos em alguns periódicos, foi realizada análise da rede de cocitações dos artigos (Imagem 3), a fim de compreender se os diferentes *journals* mantêm ligações. Nota-se que há alguns agrupamentos de periódicos, destacando-se a forte relação entre *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, *Journal of Business Research* e *Journal of the Academy of Marketing Science*, quatro dos mais relevantes sobre a temática (Imagem 2). Tal achado aponta para a existência de afinidade entre as pesquisas publicadas por alguns dos principais *journals* da área, o que auxilia para um melhor entendimento e, também, na manutenção de suas posições de destaque dentre os demais.

Imagem 3 – Rede de cocitação

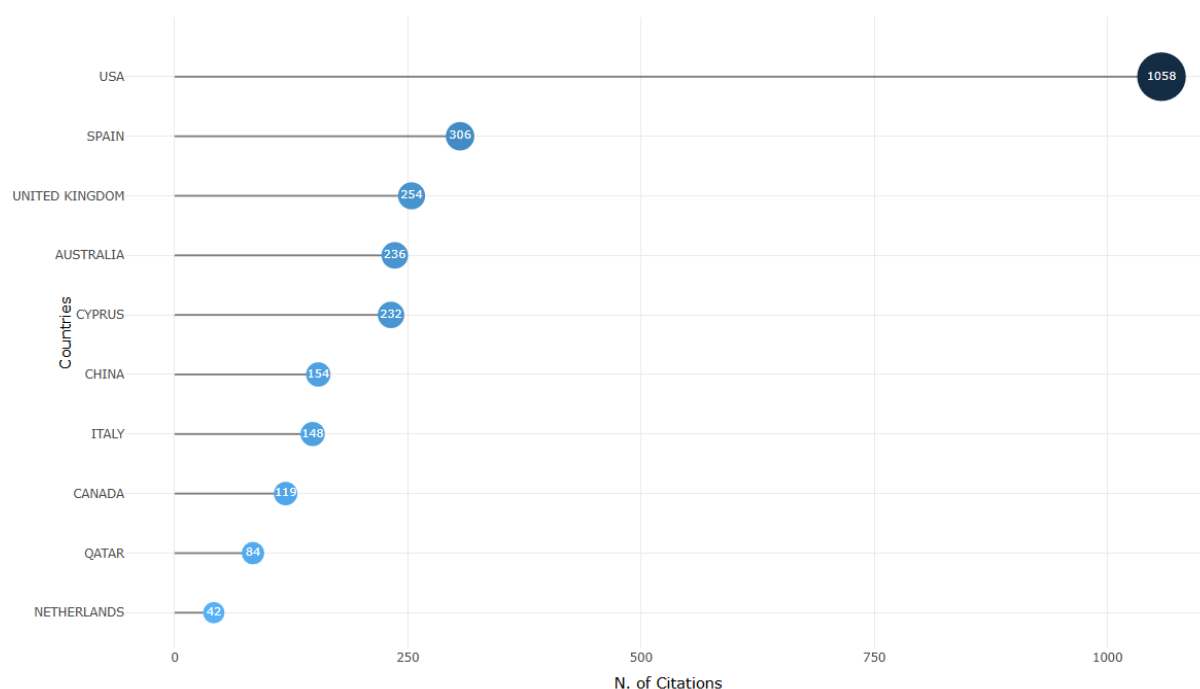


Fonte: Dados da pesquisa via *Biblioshiny* (2025)

Complementarmente, ao analisar o número bruto de produções por país e, especialmente, citações recebidas por trabalhos de diferentes origens geográficas (Imagem 4), nota-se larga vantagem estadunidense sobre os demais países contidos na amostra, o que reforça o alto alcance das produções realizadas por pesquisadores vinculados a universidades norte-americanas. No somatório de publicações, aquelas oriundas do país apresentam 1058 citações – a partir de 47 artigos científicos, o que supera o total das citações recebidas pelas outras 4 localidades que compõem a lista dos 5 locais mais citados (i.e. Espanha, Reino Unido, Austrália e Chipre). Isso, além de ajudar a entender as afirmações anteriores sobre a busca por periódicos norte-americanos (meios de divulgação mais utilizados pelos autores do país),

reforça que o conhecimento produzido na América do Norte é o mais utilizado para fundamentar as pesquisas nesta área temática.

Imagem 4 – Países com mais citações

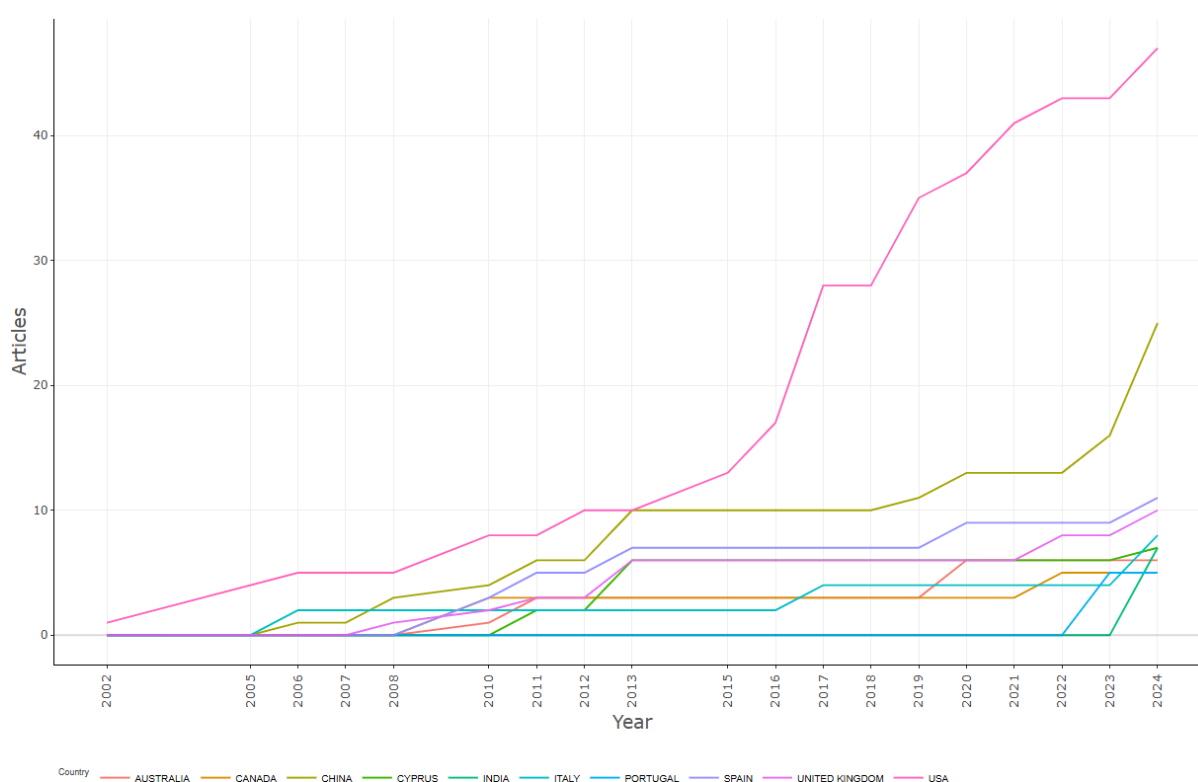


Fonte: Dados da pesquisa via *Biblioshiny* (2025)

Contrastando com os achados anteriores, aponta-se também que, com o crescimento no número de publicações – mais de 100% nos últimos cinco anos, e o destaque na quantidade de artigos vinculados a pesquisadores afiliados (vide *Northwestern Polytechnical University* e *Southwestern University of Finance and Economics*), a China – 6º país mais citado até 2024 (154 citações) (Imagem 5), é aquela que mais se destaca como país capaz de se opor ao domínio anglófono nas pesquisas envolvendo estratégias de marketing e VBR, investigando principalmente aspectos associados ao marketing digital (e.g. Wu, Botella-Carrubi & Blanco-González-Tejero, 2024; Wu, Martínez & Martín, 2020) e verde (e.g. Esangbedo, Chang, Ushie

& Hasan, 2024; Shaukat, Zaman, Nguyen & Souvanhxay, 2023). Na sequência, é possível notar que nos últimos cinco anos (2020-2024) – intervalo temporal mais recente para a amostra analisada, a China produziu 14 artigos científicos, número superior ao apresentado pelos EUA (12) – líder do ranking (Imagem 5), o que corrobora com as alegações sobre o aumento das produções oriundas do país asiático.

Imagem 5 – Produção anual agregada dos países



Fonte: Dados da pesquisa via *Biblioshiny* (2025)

Na sequência, acerca do conteúdos dos artigos, especificamente sobre (iii) as palavras-chave, utilizadas pelos autores para descrever seus trabalhos (Lu et al., 2020), nota-se a aparição em destaque do termo “*resource-based view*”, utilizado na estratégia de busca da pesquisa a fim de captar a perspectiva teórica visada. Ademais, foi identificada a recorrência das seguintes palavras e termos: “*advantage*”, “*antecedents*”, “*business*”, “*capabilities*”,

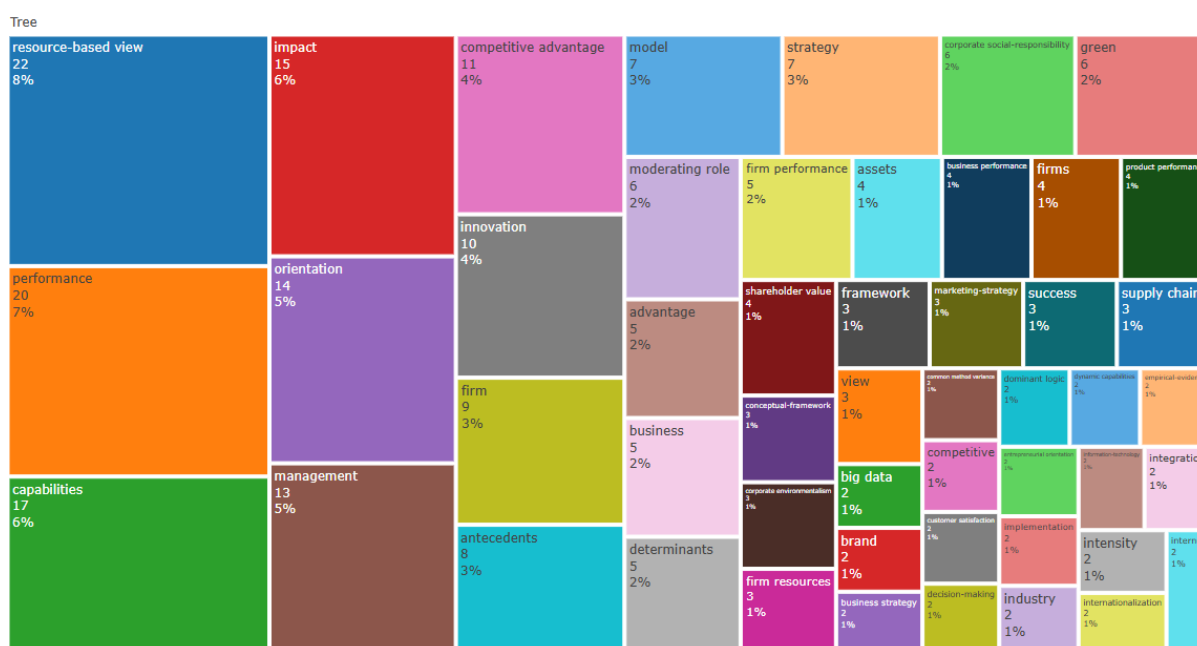
“*competitive advantage*”, “*corporate social-responsibility*”, “*determinants*”, “*firm*”, “*firm performance*”, “*green*”, “*impact*”, “*innovation*”, “*management*”, “*model*”, “*orientation*”, “*performance*”, “*shareholder value*” e “*strategy*” (Imagem 6). Observa-se, conforme pontuado anteriormente, o foco das pesquisas em compreender “*resultados*”, vide o destaque recebido pelos termos “*advantage*”, “*business performance*”, “*competitive advantage*”, “*firm performance*”, “*impact*”, “*performance*”, “*product performance*”, “*shareholder value*” e “*success*”.

Ainda, consonante com as afirmações iniciais sobre o uso da VBR para entendimento dos recursos que impactam as estratégias de marketing (cf. Morgan, 2012; Morgan et al., 2019), ressalta-se, no *TreeMap* (Imagem 6), a presença dos termos “*assets*” (em português, ativos) e “*capabilities*” (em português, capacidades), duas categorias de recursos de precedem as estratégias de marketing (Morgan, 2012). Tais achados reforçam que pesquisadores da área (e.g. Leonidou et al., 2013a; Wang & Kim, 2017) realizam investigações, inclusive teórico-empíricas, que vão ao encontro dos principais elementos contidos nos modelos teóricos associando marketing e VBR, justificando, por exemplo, a centralidade da obra de Morgan (2012) – trabalho mais mencionado ao longo do período (435 citações), a qual propõe, teoricamente, que as estratégias de marketing são desenvolvidas a partir dos recursos internos da organização e, consequentemente, implicam em vantagem competitiva e desempenho.

Ressalta-se que os termos “*marketing strategy*” e “*marketing strategies*”, também abarcados pela estratégia de busca, não apareceram entre os dez mais relevantes, possivelmente, por serem termos genéricos e vários pesquisadores os tratarem de forma específica, analisando uma determinada estratégia de marketing adotada pelas organizações e, consequentemente, nomeando-a de forma distinta (e.g. Castro & Giraldi, 2018; Cobbs, Tyler,

Jensen & Chan, 2017; Hogan et al., 2002). Nesse sentido, os termos “*corporate social-responsibility*”, “*green*” e “*innovation*”, destacados pela Imagem 6, podem ajudar a entender os principais caminhos escolhidos pelos pesquisadores de estratégias de marketing. Especificamente sobre os dois últimos, as pesquisas são recentes (i.e. últimos cinco anos), com destaque para o número de publicações em 2021 (6) e 2023 (10), respectivamente.

Imagem 6 – TreeMap



Fonte: Dados da pesquisa via *Biblioshiny* (2025)

Descritos os dados e informações encontrados, é possível compreender e discutir como a produção aliando o fenômeno estratégias de marketing à perspectiva teórica VBR tem evoluído.

4 Discussão e considerações finais

Primeiro, aponta-se que a produção está espalhada entre algumas universidades concentradas no norte global, especialmente europeias, identificadas como as mais prolíficas

(i.e. com mais autores vinculados aos artigos publicados). Entre essas, há abundância de organizações localizadas na Europa Meridional, em países como Chipre, Espanha e Itália (Imagem 1). Contudo, não se restringe a esses países, pois a parte da produção creditada a autores afiliados à universidades situadas no continente europeu (Imagem 1), alguns pesquisadores não europeus aparecem na amostra analisada. Como destaque, cita-se a relevância de pesquisadores vinculados as universidades estadunidenses, os quais somam elevado número de produções (Imagem 5) e, conseqüentemente, citações (Imagem 4), o que aponta que mesmo na ausência de universidades norte-americanas com vários pesquisadores vinculados, o país possui centralidade nas discussões sobre o tema. Além disso, também é preciso ressaltar que há pesquisadores ampliando seus olhares para além das fronteiras supracitadas ao investigarem, por exemplo, aspectos digitais associados as estratégias de marketing em países asiáticos (e.g. Shahzad, Chin, Altaf & Anwar, 2020), assim como os impactos derivados das estratégias de marketing em empresas localizadas na África, precisamente na Etiópia (e.g. Demessie & Shukla, 2024), e na América do Sul, sobretudo no Brasil (Castro & Giraldi, 2018) e na Colômbia (Moreno-Gómez et al., 2023). Tais achados reforçam a pluralidade das pesquisas sobre estratégias de marketing e VBR quanto as suas origens.

Todavia, em relação a divulgação científica, essa produção ainda é veiculada em um grupo restrito de periódicos, especialmente, britânicos e norte-americanos (e.g. *Industrial Marketing Management*, *Journal of Business Research*, *Journal of Business & Industrial Marketing*, *Journal of International Marketing*, entre outros) (Imagem 2). Reforçando essas alegações, aponta-se que os artigos mais citados entre 2001 e 2024, encaixam-se nessa característica (e.g. Baker & Sinkula, 2005; Leonidou et al., 2013a; Morgan, 2012), ou seja,

foram publicados em periódicos oriundos de alguma dessas duas regiões. Destaca-se que esse achado não surpreende, visto que (a) essa característica não é novidade em pesquisas envolvendo aspectos estratégicos (cf. Pereira, Forapani, Oliveira & Roglio, 2023) ou mercadológicos (cf. Rodrigues et al., 2024) e (b) foi utilizado termo de busca em inglês. Contudo, a língua inglesa também é o idioma oficial de outras localidades, que não EUA e Reino Unido, assim, discute-se sobre a expansão da divulgação desses estudos em um grupo mais amplo e diverso de *journals*.

Segundo, em consonância com o próprio foco da VBR de, a partir dos recursos internos, tentar explicar os porquês de organizações distintas alcançarem resultados diferentes (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015), a maior parte dos estudos identificados objetiva compreender o impacto de determinadas estratégias de marketing em performance (e.g. Baker & Sinkula, 2005; Fraj, Martínez & Matute, 2011; Safari & Saleh, 2020), assim como seus antecedentes (e.g. Leonidou et al., 2013a, 2013b; Ruzo, Losada, Navarro & Díaz, 2011). Tal achado vai ao encontro do exposto por Morgan et al. (2019), sobre o foco das pesquisas acerca das estratégias de marketing. Assim, aponta-se para a emergência e possibilidade de, a partir da VBR, estudar-se outras nuances das estratégias de marketing. Um caminho seria servir-se de métodos de pesquisa não preditivos (e.g. mistos ou qualitativos) para compreender melhor sobre como ocorrem aquisição e/ou desenvolvimento de recursos que podem favorecer a implementação e formulação das estratégias de marketing, ampliando o corpo de conhecimento sobre o tema, ainda bastante focado no uso de modelos teórico-empíricos voltados para a simples testagem de hipóteses, através da aplicação de técnicas quantitativas de análise de dados – vide a presença do procedimento de análise “*structural equation modeling*” entre as palavras-chave (Imagem 6).

Complementarmente, retoma-se que a VBR é uma perspectiva teórica bastante utilizada pelos pesquisadores da área do marketing estratégico (Morgan et al., 2019), vide a própria

essência do campo, o qual busca referências oriundas da gestão estratégica (Malhotra, Dandotiya, Shaiwalini, Khan & Homechaudhuri, 2024). Nesse sentido, corroborando com os achados da pesquisa, reforça-se que utilizar a VBR para verificar os resultados derivados das estratégias e/ou recursos de marketing (e.g. Baker & Sinkula, 2005; Fraj, Martínez & Matute, 2011; Safari & Saleh, 2020), surge como um caminho natural, visto que o alcance desses pode estar associado a valor, raridade e dificuldade de imitar e/ou substituir determinados recursos (Barney, 1991; Barney & Hesterly, 2015), assim como ao fato da organização estar preparada para explorá-los (Barney, 1995; Barney & Hesterly, 2015). Contudo, pontua-se que, em algumas oportunidades, as pesquisas que utilizam a VBR, focam excessivamente no valor, ignorando as demais características citadas (Kozlenkova, Samaha & Palmatier, 2014), assim, recomenda-se que novos estudos busquem compreender a relação entre estratégias/recursos de marketing e resultados (e.g. performance, vantagem competitiva, entre outros), a partir da investigação dos demais critérios que garantem sua importância (i.e. raridade, inimitabilidade/insubstituibilidade e organização) (cf. Barney, 1991, 1995; Barney & Hesterly, 2015). Ao optar por esse caminho, é possível que as pesquisas questionem e, até mesmo, transformem esses quatro aspectos (cf. Castro & Giraldi, 2018), apresentando novas possibilidades teóricas para entendimento das estratégias de marketing.

Ademais, em consonância com a já citada especificidade das estratégias de marketing – notada pela baixa aparição desse termo entre as palavras-chave dos artigos analisados, é possível produzir novas pesquisas focadas em temáticas menos abrangentes, ou seja, em tipos específicos de estratégias de marketing. Alguns exemplos recentes são artigos que investigam aspectos e contextos digitais associados as estratégias de marketing (e.g. Shams, Chatterjee & Chaudhuri, 2024), incluindo a influência de elementos oriundos da inovação (e.g. Wu et al.,

2020, 2024), e pesquisas que tangenciam a subárea do marketing verde (e.g. Esangbedo et al., 2024; Shaukat et al., 2023; Xuan-Nhi & Ngoc-Tien, 2024). Adicionalmente, em conformidade com o relatório do *Marketing Science Institute (MSI)* (2022), o qual pontua sobre a importância de se compreender o atual papel estratégico do marketing diante do foco excessivo das organizações em ações táticas, é possível discutir sobre as novas fronteiras das estratégias mercadológicas. Bargoni, Santoro, Petruzzelli & Ferraris (2024), por exemplo, seguem nessa linha ao argumentar sobre o *growth hacking* (i.e. estratégia de crescimento a partir da experimentação) como algo que não limita-se a uma estratégia de marketing, mas envolve outras áreas da organização e aspectos não-estratégicos (i.e. decisões táticas e operacionais).

Na sequência, apresenta-se a Tabela 4, contendo a síntese dos caminhos de pesquisa discutidos nos parágrafos anteriores, assim como sugestões de alguns artigos que, em maior ou menor grau, podem auxiliar na compreensão dessas temáticas. Em negrito, estão destacados os aspectos-chave para cada uma das possibilidades exibidas.

Tabela 4 – Caminhos de pesquisa

A partir desta pesquisa, sugere-se investigar...	Possíveis referências
(i) ... como são adquiridos e/ou desenvolvidos os recursos que fomentam as estratégias de marketing	Castro & Giraldi (2018); Crick, Crick & Shaudry (2022)
(ii) ...o papel de raridade , inimitabilidade e organização na relação entre recursos e/ou estratégias de marketing e resultados	Castro & Giraldi (2018)
(iii) ...as estratégias de marketing no contexto digital	Altinkaya, Yilmaz, Aksoy & Secme (2024); Mukhopadhyay, Singh & Jain (2024); Rehman, Bresciani, Zhang & Bertoldi

	(2024); Shams et al. (2024); Shahzad et al. (2020); Wu et al. (2020, 2024)
(iv) ...as estratégias de marketing verde ou sustentável	Al Eyadat, Almuhana & Al-Bataineh (2024); Chishty & Sayari (2024); Demessie & Shukla (2024); Esangbedo et al. (2024); Shaukat et al. (2023); Xuan-Nhi & Ngoc-Tien (2024)
(v) ...as fronteiras das estratégias de marketing (e.g. áreas funcionais e níveis organizacionais envolvidos)	Bargoni et al. (2024); Gellatly, D'Alessandro & Carter (2020)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025)

Ressalta-se que esses achados vão ao encontro dos objetivos propostos no início da pesquisa e contribuem para ampliar o entendimento das estratégias de marketing, temática marcada pela constante evolução (Moreno-Gómez et al., 2023) e, portanto, complexidade.

4.1 Limitações da pesquisa

Finalmente, devido às limitações relacionadas a estratégia de busca utilizada, recomenda-se que estudos futuros explorem outras possibilidades. Cita-se, novamente, que os termos “*marketing strategy*” e “*marketing strategies*” não apareceram entre os mais frequentes, assim, entre as sugestões, indica-se uma delimitação maior da temática, focando em estratégias de marketing específicas (e.g. produto, promoção, entre outros), em detrimento do termo genérico. Ressalta-se que as pesquisas futuras podem analisar como essas estratégias têm sido estudadas à luz da VBR, bem como a partir de outras perspectivas teóricas comumente utilizadas no campo do marketing (e.g. teoria da agência, contingencial, estrutura-conduta-desempenho, institucional, entre outras) (Morgan et al., 2019).

Ainda, é possível investigar a mesma temática, mas adotando o termo de busca em idiomas diferentes, por exemplo, espanhol e português. Apesar da pesquisa utilizando palavras em inglês não privar este estudo bibliométrico de alcançar artigos em outros idiomas, vide a base de dados aqui analisada (e.g. González-Ferriz, Sánchez-García & Garrigos-Simon, 2020) e a grande quantidade de *journals* que publicam resumos e palavras-chave em inglês, mesmo que o corpo do texto esteja em outra língua, há chance de que, ao alterar a grafia dos termos, sejam encontrados novos trabalhos. Por exemplo, podem ser identificadas pesquisas que desvelam (e divulgam) a ocorrência do fenômeno pesquisado em outros países, especialmente naqueles localizados no hemisfério sul, tais como os africanos e latino-americanos, fundamentais para maior compreensão do olhar do sul global sobre a temática. Também há a possibilidade de ampliar os tipos de documentos incluídos na pesquisa, acrescentando, por exemplo, publicações veiculadas em eventos científicos em intervalos recentes (e.g. últimos cinco anos), pois podem conter pesquisas em andamento que aumentem o entendimento quanto aos novos caminhos e problemáticas investigados pelos pesquisadores do tema.

Referências

- Al Eyadat, A., Almuhana, M. & Al-Bataineh, T. (2024). The role of green marketing strategies for a competitive edge: A case study about analysis of leading green companies in Jordan. *Business Strategy and Development*, 7 (3). <https://doi.org/10.1002/bsd2.70000>.
- Altinkaya, Z., Yilmaz, M. K., Aksoy, M. & Secme, Z. O. (2024). Social media adoption and export intensity: the moderating role of firm size. *Review of International Business and Strategy*, 34 (1), 102-125. <https://doi.org/10.1108/RIBS-02-2023-0016>.
- Australian Business Deans Council, (n.d.). ABDC — ABDC Journal Quality List [Portal]. Retirado de *ABDC Journal Quality List*, em <https://abdc.edu.au/abdc-journal-quality-list/>
- Baker, W. E. & Sinkula, J. M. (2005). Environmental marketing strategy and firm performance: Effects on new product performance and market share. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (4), 461–475. <https://doi.org/10.1177/0092070305276119>.

Bargoni, A., Santoro, G., Petruzzelli, A. M. & Ferraris, A. (2024). Growth hacking: A critical review to clarify its meaning and guide its practical application. *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123111. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123111>.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>.

Barney, J. (1995). Looking inside for Competitive Advantage. *The Academy of Management Executive*, 9 (4), 49-61. <https://doi.org/10.5465/ame.1995.9512032192>.

Barney, J. B. & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases*. Londres: Pearson.

Barney, J. B., Wright, M., & Ketchen, D. J. (2001). The resource based view of the firm: Ten years after 1991. *Journal of Management*, 7 (6), 625-43. <https://doi.org/10.1177/014920630102700601>.

Castro, V. A. & Giraldi, J. de M. E. (2018). Shared brands and sustainable competitive advantage in the Brazilian wine sector. *International Journal of Wine Business Research*, 30 (2), 243–259. <https://doi.org/10.1108/ijwbr-04-2017-0019>.

Chishty, S. K. & Sayari, S. (2024). Does market oriented environmental sustainability determine the export performance? A study of leather products manufacturing SMEs in India. *Cogent Business & Management*, 11 (1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2363427>.

Cobbs, J., Tyler, B. D., Jensen, J. A. & Chan, K. (2017). Prioritizing Sponsorship Resources in Formula One Racing: A Longitudinal Analysis. *Journal of Sport Management*, 31 (1), 96–110. <https://doi.org/10.1123/jsm.2016-0115>.

Crick, J. M., Crick, D. & Chaudhry, S. (2020). The dark-side of coopetition: it's not what you say, but the way that you do it. *Journal of Strategic Marketing*, 30 (1), 22–44. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2019.1642936>.

Demessie, G. T. & Shukla, A. (2024). Drivers and outcomes of sustainable marketing strategy in the African context: the role of competitive advantage and strategic proactivity as mediating and moderating variables. *Cogent Business & Management*, 11(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2348442>.

Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N. & Lim, W. M. (2021). How to conduct a bibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 133, 285-296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>

Esangbedo, C. O., Chang, Y., Ushie, A. M. & Hasan, M. M. (2024). Eco-Innovation and Firm Sustainability in Emerging Economies: The Role of Consumer Behavior and Green B2B

Marketing. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 31 (4), 405–420. <https://doi.org/10.1080/1051712X.2024.2369764>

Fraj, E., Martínez, E. & Matute, J. (2011). Green marketing strategy and the firm's performance: the moderating role of environmental culture, *Journal of Strategic Marketing*, 19 (4), 339-355. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2011.581382>.

Gellatly, L., D'Alessandro, S. & Carter, L. (2020). What can the university sector teach us about strategy? Support for strategy versus individual motivations to perform. *Journal of Business Research*, 112, 320-330. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.007>.

González-Ferriz, F., Sánchez-García, J. & Garrigos-Simon, F. J. (2020). La evolución del concepto de estrategia de marketing internacional y su aplicación al caso español de moda hogar. *Revista de Estudios Empresariales – Segunda época*, 2, 153-174. <https://doi.org/10.17561/ree.v2020n2.9>.

Hogan, J. E., Lemon, K. N. & Rust, R. T. (2002). Customer Equity Management. *Journal of Service Research*, 5 (1), 4–12. <https://doi.org/10.1177/1094670502005001002>.

Kozlenkova, I. V., Samaha, A. S. & Pamatier, R. W. (2014). Resource-based theory in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 42, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11747-013-0336-7>.

Leonidou, L. C., Katsikeas, C. S., Fotiadis, T. A. & Christodoulides, P. (2013). Antecedents and Consequences of an Eco-Friendly Export Marketing Strategy: The Moderating Role of Foreign Public Concern and Competitive Intensity. *Journal of International Marketing*, 21 (3), 22-46. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1>.

Leonidou, L. C., Leonidou, C. N., Fotiadis, T. A. & Zeriti, A. (2013). Resources and capabilities as drivers of hotel environmental marketing strategy: Implications for competitive advantage and performance. *Tourism Management*, 35, 94–110. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2012.06.003>.

Leonidou, L. C., Palihawadana, D. & Theodosiou, M. (2011). National Export-Promotion Programs as Drivers of Organizational Resources and Capabilities: Effects on Strategy, Competitive Advantage, and Performance. *Journal of International Marketing*, 19 (2), 1-29. <https://doi.org/10.1509/jimk.19.2.1>.

Linnenluecke, M. K., Marrone, M. & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45 (2), 175-194. <https://doi.org/10.1177/0312896219877678>.

Lu, W., Liu, Z., Huang, Y., Bu, Y., Li, X. & Cheng, Q. (2020). How do authors select keywords? A preliminary study of author keyword selection behavior. *Journal of Informetrics*, 14 (4), 101066. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2020.101066>.

Malhotra, G., Dandotiya, G., Shaiwalini, S., Khan, A. & Homechaudhuri, S. (2024), "Benchmarking for organisational competitiveness: a resource-based view perspective",

Benchmarking: An International Journal, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2023-0668>.

Mukhopadhyay, S., Singh, R. K. & Jain, T. (2024). Developing big data enabled Marketing 4.0 framework. *International Journal of Information Management Data Insights*, 4 (1). <https://doi.org/10.1016/j.jjime.2024.100214>.

Marketing Science Institute (MSI). (2022). Recuperado de <https://www.msi.org/article/msi-announces-2022-24-research-priorities/>.

Moreno-Gómez, J., Londoño, J. C. & Zapata-Upegui, L. F. (2023). Marketing strategy and competitiveness: Evidence from Colombian SMEs. *TEC Empresarial*, 17 (2), 48-64. <https://doi.org/10.18845/te.v17i2.6701>.

Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40 (1), 102–119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>.

Morgan, N. A., Whitler, K. A., Feng, H. & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>.

Pereira, P. dos S., Forapani, G., Oliveira, R. S. G. & Roglio, K. de D. (2023). Mapeamento da produção sobre processo decisório estratégico: revisão sistemática e agenda de pesquisa. *Revista Eletrônica De Administração*, 29 (2), 287-310. <http://dx.doi.org/10.1590/1413-2311.383.125030>.

Pranckutė, R. (2021). Web of Science (WoS) and Scopus: The Titans of Bibliographic Information in Today's Academic World. *Publications*, 9 (1), 12. <https://doi.org/10.3390/publications9010012>.

Rehman, S. U., Bresciani, S., Zhang, Q. & Bertoldi, B. (2024). Tech and grow! Unraveling the interplay between industry 4.0 technologies and supply chain performance: marketing strategy alignment as a moderator. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 20, 1347–1376. <https://doi.org/10.1007/s11365-024-00957-7>.

Rodrigues, J. M., Montanari, M. G. & Azzari, V. (2024). Global and Local Brands in Developed and Developing Markets: A Systematic Literature Review and New Directions. *Brazilian Business Review*, 21 (5). <https://doi.org/10.15728/bbr.2022.1343.pt>.

RStudio 2024.12.0+467 "Kousa Dogwood" Release
(cf37a3e5488c937207f992226d255be71f5e3f41, 2024-12-11) for windows Mozilla/5.0
(Windows NT 10.0; Win64; x64) AppleWebKit/537.36 (KHTML, like Gecko)
RStudio/2024.12.0+467 Chrome/126.0.6478.234 Electron/31.7.6 Safari/537.36, Quarto 1.5.57

Ruzo, E., Losada, F., Navarro, A. & Díez, J. A. (2011). Resources and international marketing strategy in export firms. *Management Research Review*, 34 (5), 496–518. <https://doi.org/10.1108/01409171111128698>.

Safari, A. & Saleh, A. S. (2020). Key determinants of SMEs' export performance: a resource-based view and contingency theory approach using potential mediators. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35 (4), 635-654. <https://doi.org/10.1108/JBIM-11-2018-0324>.

SCImago. (2025). SJR — SCImago Journal & Country Rank [Portal]. Retirado de *Scimago Journal & Country Rank*, em <http://www.scimagojr.com>

Shahzad, A., Chin, H. K., Altaf, M. & Anwar, F. (2020). Malaysian SMEs Performance and the use of E- Commerce: A Multi-Group Analysis of Click-and-Mortar and Pure-Play E-Retailers. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 14 (1), 1-33.

Shams, R., Chatterjee, S. & Chaudhuri, R. (2024). Developing brand identity and sales strategy in the digital era: Moderating role of consumer belief in brand. *Journal of Business Research*, 179, 114169. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2024.114689>.

Shaukat, F., Zaman, H. M. F., Nguyen, T. T. N. & Souvanhxay, P. The interplay of eco-innovation and market uncertainty on green marketing orientation and business performance. *Marketing and Management of Innovations*, 14 (4), 48-68, 2023. <https://doi.org/10.21272/mmi.2023.4-04>

Silva, G. M., Dias, Á. L., Lisboa, A. C. & Silva, F. P. (2023). "Drivers and outcomes of sustainable export marketing strategies in international environments". *Review of International Business and Strategy*, Vol. 33 No. 4, pp. 627-648. <https://doi.org/10.1108/RIBS-05-2022-0056>

Srivastava, R. K., Fahey, L. & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27, 777-802. [https://doi.org/10.1016/s0149-2063\(01\)00123-4](https://doi.org/10.1016/s0149-2063(01)00123-4).

Varadarajan, R. (2015). Strategic marketing, marketing strategy and market strategy. *American Marketing Science Review*, 5 (3-4), 78-90, 2015. <https://doi.org/10.1007/s13162-015-0073-9>.

Wang, Z. & Kim, H. G. (2017). Can Social Media Marketing Improve Customer Relationship Capabilities and Firm Performance? Dynamic Capability Perspective. *Journal of Interactive Marketing*, 39, 15–26. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2017.02.004>.

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180. <https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>.

Wu, C.-W., Botella-Carrubi, D. & Blanco-González-Tejero, C. (2024). The empirical study of digital marketing strategy and performance in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Technological Forecasting and Social Change*, 200, 123142. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123142>.

Wu, C.-W., Martínez, J. M. G. & Martín, J. M. M. (2020). An analysis of social media marketing strategy and performance in the context of fashion brands: The case of Taiwan. *Psychology & Marketing*, 37 (9), 1185-1193. <https://doi.org/10.1002/mar.21350>.

Xuan-Nhi, N. & Ngoc-Tien, L. (2024). Green CSR's role in retail competitive advantage: mediation by marketing and moderation by reputation. *Journal for Global Business Advancement*, 16 (2), 285-312. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2023.138498>.

Yawised, K. & Apasrawirote, D. (2025). The synergy of immersive experiences in tourism marketing: Unveiling insightful components in the 'Metaverse'. *Journal of Destination Marketing & Management*, 37, 101019. <https://doi.org/10.1016/j.jdmm.2025.101019>.