

COMO AS CAPACIDADES DE MARKETING DETERMINAM A ESCOLHA DOS MODOS DE ENTRADA NO ESTRANGEIRO E DOS PAÍSES DE DESTINO

THIAGO CHIORINO COSTA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

MANUEL PORTUGAL FERREIRA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

JULIO ARAUJO CARNEIRO DA CUNHA

UNIVERSIDADE NOVE DE JULHO (UNINOVE)

COMO AS CAPACIDADES DE MARKETING DETERMINAM A ESCOLHA DOS MODOS DE ENTRADA NO ESTRANGEIRO E DOS PAÍSES DE DESTINO

INTRODUÇÃO

Neste estudo buscamos entender como, conceitualmente, as capacidades de marketing podem influenciar o desempenho internacional das empresas, no que diz respeito ao seu modo de entrada em mercados internacionais e, também, quanto a escolha do país de destino. Considerando que o termo capacidades (do inglês, *capabilities*) pode ser entendido como a capacidade de se fazer algo por meio da utilização de competências e habilidades (Meirelles & Camargo, 2014), entendemos que as capacidades de marketing, com suas respectivas competências e habilidades de mercado, podem influenciar as tomadas de decisões referentes ao modo de entrada e a escolha do país de destino. Ou seja, justamente por serem capacidades relacionadas ao mercado, as capacidades de marketing podem influenciar a decisão da empresa de como e em qual(is) mercado(s) atuar.

Os acadêmicos de marketing vêm intensificando seu foco na conceituação de capacidades de marketing e na análise empírica de seu papel na explicação do desempenho da empresa, com reflexos na literatura de marketing internacional (Morgan, Feng e Whitler, 2018). No entanto, as abordagens conceituais e empíricas para o estudo das capacidades de marketing no contexto internacional tomam como base competências e habilidades isoladas de marketing. Como exemplo, Chen (2008) e Anand e Delios (2002) estudaram, respectivamente, a intensidade de propaganda e investimentos em vendas e propaganda, com o desempenho em relação ao modo de entrada. Nossa proposta é começar a entender tais conhecimentos e habilidades, como capacidades, vistas de maneira conjunta, como propõem Morgan (2012) e Morgan, Feng e Whitler (2018). Esta é uma lacuna importante no conhecimento existente em termos teóricos e práticos.

Dada a globalização dos mercados e a presença de segmentos intermercados em muitos países, as empresas que enfatizam a diferenciação por atividades marketing têm maior probabilidade de ter sucesso em diversos mercados do que aquelas que não o fazem (Helsen *et al.*, 1993). As empresas que possuem capacidades de marketing bem desenvolvidas são mais capazes de perceber os benefícios inerentes da multinacionalidade (Kotabe *et al.*, 2002). Portanto, faz-se importante analisar qual a relação das capacidades de marketing com alguns temas relacionados a negócios internacionais que ainda foram pouco estudados. A teoria sugere que pode haver uma relação entre as capacidades de marketing com o desempenho da empresa de acordo com o modo de entrada em outros países escolhido e também, com a escolha do país de destino (Morgan *et al.*, 2018; Morgan *et al.*, 2012; Blesa e Rippolés, 2008; Bortoluzzi *et al.*, 2014).

Neste estudo analisamos a teoria de capacidades de marketing no quadro dos negócios internacionais e, especificamente, como influenciam o modo de entrada das empresas em mercados externo, assim como a escolha dos países de destino. Desta forma, uma questão principal norteia este estudo: o nível de desenvolvimento da empresa, quanto as suas capacidades de marketing, pode influenciar a escolha do modo de entrada e a escolha do país de destino? O argumento central assenta em que empresas com melhor desempenho em níveis mais baixos de capacidades de marketing (capacidades de marketing especializadas ou multifuncionais) tendem a preferir a internacionalização (ou seja, entrar nos mercados externos) por meio de exportações ou *joint-ventures*, enquanto as que possuem melhor desempenho em níveis mais altos de capacidades de marketing (capacidades de marketing arquiteturas ou dinâmicas) tendem a preferir modos de entrada no estrangeiro como as aquisições ou investimentos *greenfield* (investimentos de raiz, ou de *start-up*). Adicionalmente, propomos que empresas que possuem níveis mais baixos de capacidades de marketing tendem a escolher

atuar em países menos desenvolvidos do que o seu país de origem, enquanto as que possuem níveis mais altos, tendem a optar por atuar em países com maior nível de desenvolvimento em relação ao seu país de origem.

O conceito de capacidades de marketing (*marketing capabilities*) é relativamente recente nos estudos de marketing (Morgan, 2012) e a sua mensuração ainda incipiente (Kamboj e Rahman, 2015). Quando comparadas com outras capacidades, por exemplo as capacidades operacionais, as capacidades de marketing influenciam mais fortemente o ROA e o desempenho das empresas (Morgan *et al.*, 2009; Nath *et al.*, 2010). Empresas com capacidades de marketing mais fortes geram maior valor aos clientes e outros *stakeholders*, sustentando uma vantagem competitiva sustentável e desempenho financeiro superior (Day, 1994). Portanto, é necessário que os gestores saibam quais capacidades de marketing são mais apropriadas para o seu negócio, e como elas podem impactar o desempenho e decisões em mercados internacionais (Morgan, Feng e Whitler, 2018).

Este trabalho fornece algumas contribuições. Primeiro, traz um referencial teórico bem desenvolvido com as classificações e definições de capacidades de marketing baseado em alguns trabalhos importantes da área (ex.: Morgan, 2012; Morgan *et al.*, 2018; Vorhies e Morgan, 2005), contribuindo para a Teoria da Visão Baseada nos Recursos, demonstrando como essas capacidades são importantes para a internacionalização da empresa. Segundo, estabelece algumas proposições sobre a ligação entre as diferentes capacidades de marketing e os possíveis modos de entrada das empresas em mercados internacionais, contribuindo para a Teoria dos Custos de Transação. Terceiro, faz reflexões sobre a ligação entre o nível de desenvolvimento das capacidades de marketing da empresa com a escolha do país de destino, contribuindo para a visão baseada na indústria. E quarto, como trabalho teórico, faz algumas sugestões de pesquisas futuras, que podem auxiliar outros pesquisadores a testarem empiricamente as relações propostas.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Capacidades de Marketing

As capacidades de marketing referem-se à capacidade de uma empresa de usar os recursos disponíveis para realizar tarefas de marketing de maneira a alcançar os resultados de marketing desejados (Day 1994; Morgan *et al.*, 2012). Em essência, as capacidades de marketing manifestam-se nos processos que uma empresa usa para definir, desenvolver, comunicar e agregar valor a seus clientes-alvo, combinando, transformando e implantando seus recursos disponíveis (Morgan e Slotegraaf, 2012). Morgan *et al.* (2018) distinguiram quatro tipos de capacidades de marketing: capacidades de marketing especializadas (planejamento, publicidade, gestão de produtos e gestão de canais), capacidades arquiteturais (estratégia de marketing e implementação estratégica de marketing (Vorhies e Morgan, 2005), capacidades de marketing multifuncional (gestão de marca, CRM, desenvolvimento de novos produtos) e capacidades de marketing dinâmicas (Morgan, 2012). Cada uma destas capacidades é descrita em seguida.

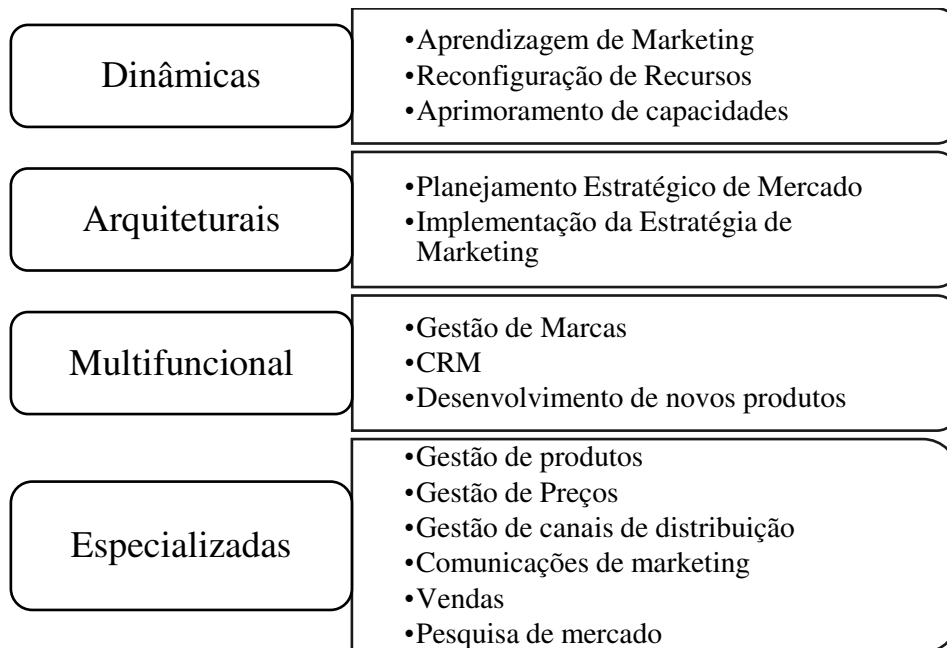
As capacidades de marketing especializadas dizem respeito aos processos específicos usados na organização para combinar e transformar recursos (Vorhies e Morgan 2005). A literatura sugere que as capacidades de marketing especializadas se baseiam no “mix de marketing” clássico de atividades relacionadas com produtos, preços, comunicações e distribuição (Hunt e Morgan 1995; Vorhies *et al.* 2009). A pesquisa de marketing, que pode ser definida como o conjunto de processos necessários para descobrir informações sobre as necessidades do cliente e informações abrangentes sobre o mercado, além de projetar programas de marketing para atender a essas necessidades e condições de mercado (Moller and Anttila, 1987), também é uma capacidade de marketing especializada (Vorhies *et al.*, 1999).

As capacidades de marketing multifuncional são mais complexas e de ordem superior do que as capacidades especializadas, pois envolvem a integração de diversos recursos especializados. Essa capacidade reúne vários recursos de marketing especializados e os combinam com entradas de recursos especializados em outras funções (Morgan, 2012). Três das mais importantes capacidades de marketing multifuncional identificadas na literatura existente são: gestão de marcas, gestão de relacionamento com clientes (CRM) e desenvolvimento de novos produtos

As capacidades arquiteturais dizem respeito aos processos usados para selecionar, integrar e orquestrar vários recursos especializados e interfuncionais e suas entradas de recursos associadas (Galunic e Rodan, 1998; Henderson e Clark, 1990). As capacidades de marketing arquiteturais foram, portanto, vistas como abrangendo os processos relacionados ao planejamento envolvidos na seleção de objetivos estratégicos de marketing e na formulação de estratégias para alcançá-los (Morgan *et al.* 2003; Slotegraaf e Dickson 2004) e os processos relacionados à implementação que facilitam a implantação de recursos múltiplos e inter-relacionados necessários para decretar decisões estratégicas de marketing (Capron e Hulland, 1999; Vorhies e Morgan, 2005). As capacidades arquiteturais são compostas pelo planejamento estratégico de mercado, que é a habilidade da empresa de conceber estratégias de marketing apropriadas para alavancar os recursos e capacidades especializadas e multifuncionais disponíveis para a empresa para construir e manter a vantagem competitiva (Day, 1994) e pela implementação da estratégia de marketing, que engloba processos como o desenvolvimento de projetos organizacionais, aquisição e alocação de recursos necessários dentro e fora da organização e monitoramento do progresso interno e do mercado, para permitir que as estratégias de marketing pretendidas sejam traduzidas rapidamente em resultados consistentes de ação direcionados ao objetivo (Morgan, 2012).

As capacidades de marketing dinâmicas dizem respeito à capacidade da empresa de participar de um aprendizado baseado no mercado e usar o insight resultante para reconfigurar os recursos da empresa e aprimorar suas capacidades de maneiras que reflitam o ambiente de mercado dinâmico da empresa (Morgan, 2012). Numa ótica de capacidades dinâmicas, para fornecer vantagem competitiva sustentada em ambientes dinâmicos, os recursos e capacidades da empresa precisam ser continuamente alterados, desenvolvidos e aprimorados (Lado *et al.*, 1992; McGrath *et al.*, 1995). Devido à natureza dinâmica dos mercados, recursos e capacidades que não evoluem para atender às demandas mutáveis dos mercados da empresa criam rigidez organizacional (Leonard-Barton, 1992). Essa rigidez impede a adaptação às mudanças ambientais e muitas vezes levam a resultados de menor valor (Vorhies *et al.* 2010).

Figura 1- Capacidades de Marketing



Fonte: adaptado de Morgan (2012) e Morgan, Feng e Whitley (2018).

Modos de entrada no mercado internacional

Os modos de entrada no mercado internacional envolvem um processo gradual de aprendizagem baseado na exposição gradual a mercados estrangeiros, o que inclui exposição a incertezas do mercado e acumulação de experiência em decisões e resultados de utilização de recursos (Johanson & Vahlne, 1977). Algumas empresas são empurradas para a exportação por um agente de mudança externo (por exemplo, um cliente estrangeiro), algumas simplesmente aproveitam as oportunidades de exportação que surgem sem um objetivo evidente em mente, enquanto outras são motivadas a iniciar a exportação com um objetivo internacional mais claro (Bilkey, 1978). Com a experiência, de certo ponto limitada, de exportação, a empresa ganha confiança e torna-se mais agressiva nos mercados não-domésticos, movendo-se em direção a outras opções, inclusive de investimento direto (Bilkey, 1978). Além da exportação, geralmente tratada como ponto de partida para atuação em mercados internacionais, os demais modos de entrada em um país podem ser classificados em três tipos: (1) *greenfield*, (2) aquisição e (3) parcerias (como *joint-ventures*) (Kogut e Singh, 1988; Anand e Delios, 2002; Elango e Sambharya, 2004).

Uma *joint venture* é a junção de ativos em uma organização comum e separada por duas ou mais empresas que compartilham a propriedade conjunta e o controle sobre o uso e os frutos desses ativos (Kogut e Singh, 1998). Do ponto de vista da teoria dos custos de transação, a propriedade conjunta pode ser justificada pela posse de alguns ativos necessários para entrar em um país estrangeiro (Hennart e Park, 1993). Estes são, muitas vezes, ativos tácitos (conhecimento do mercado, redes de distribuição ou as necessidades particulares dos clientes locais) que são, portanto, difíceis de transferir ou gerar dentro da empresa (Blesa e Rippoles, 2008).

O modo de investimento estrangeiro direto distingue as estratégias puras de adquirir uma empresa local (aquisição) ou de criar uma nova que se designa por investimento *greenfield*, *de novo* ou de desenvolvimento interno (Barkema e Vermeulen, 1998). Aquisições referem-se à compra de ações em uma empresa já existente em um montante suficiente para conferir controle (Kogut e Singh, 1998). A aquisição permite que o participante estrangeiro adquira

marcas locais e as combine com suas capacidades específicas de marketing. (Blesa e Rippolles, 2008). Um investimento *greenfield* é um investimento inicial em novas instalações (Kogut e Singh, 1998). Ou seja, as empresas devem optar por adquirir pelo menos parte do patrimônio de uma empresa existente com recursos estabelecidos em um mercado externo ou criar uma organização inteiramente nova a partir do zero (Blesa e Rippolles, 2008).

De modo geral, as *joint ventures* e as aquisições fornecem acesso a recursos mantidos por empresas locais, com *joint ventures* integrando parcialmente recursos locais selecionados de um parceiro local e aquisições que integram a firma local em geral. Um projeto *greenfield* não acessa diretamente uma empresa local como um conjunto de recursos organizacionais, mas permite que o participante compre ou contrate componentes de recursos disponíveis nos mercados locais, como imóveis e mão-de-obra (Meyer, Estrin, Bhaumil & Peng, 2009).

Seleção do país de destino

A seleção do país de destino, que se refere à escolha de qual país (ou países) entrar, é uma decisão estratégica para uma empresa e precisa ser feita com deliberação e cuidado (Douglas & Craig, 2011). Uma das primeiras preocupações das empresas que planejam iniciar novas atividades ou ampliar as atividades internacionais existentes é a escolha de um ou mais países como mercados-alvo (Papadopoulos & Denis, 1988). Isso pode afetar a adequação e a aplicabilidade das vantagens específicas da empresa e dos custos de transação, bem como a capacidade das empresas de transferir efetivamente o conhecimento para o outro país (Brouthers, Mukhopadhyay, Wilkinson, & Brouthers, 2009). Assim, muitos pesquisadores enfatizam que as decisões de seleção de mercados estrangeiros são um fator crítico de sucesso na expansão do mercado internacional (Papadopoulos & Martín, 2011).

Há um estágio inicial de decisão do país de destino em que os gestores avaliam potenciais mercados estrangeiros, em um conjunto de opções, para chegar a escolha dos países candidatos para uma deliberação adicional. Em seguida, na etapa de escolha, os gerentes analisam sistematicamente o conjunto restante de países candidatos e escolhem o mercado externo para entrada (Clark, Li & Shepherd, 2017). A avaliação dos países candidatos no estágio inicial do processo usualmente requer tomada de decisão baseada na intuição. Esse tipo de tomada de decisão é influenciado pela familiaridade (Goldstein & Gigerenzer, 2002; Tversky & Kahneman, 1974), que é o resultado de um processo cognitivo de alta velocidade que gera um "senso de saber" para o tomador de decisão (Metcalf, Schwartz e Joaquim, 1993). Assim, a familiaridade do país (Baloglu, 2001; Lee & Ganesh, 1999) - o senso de saber sobre uma nação específica ao considerar oportunidades de entrada no mercado estrangeiro - é altamente impactante no processo de tomada de decisão inicial de seleção de mercados estrangeiros (Clark, Li & Shepherd, 2017).

À medida que a familiaridade do país facilita a regulação do esforço cognitivo pelo tomador de decisão ao fazer uma avaliação, ela é precedida pela formação de outras percepções que também influenciam a escolha da entrada no mercado externo, incluindo percepções de distância (por exemplo, distância psíquica percebida) e similaridade com o país de origem. A literatura de negócios internacionais vem explorando os fatores subjacentes à decisão de internacionalização de uma empresa, incluindo medidas de distância das diferenças entre países - por exemplo, distância psíquica (Beckerman, 1956; Dow & Karunaratna, 2006; Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975). distância cultural (Hofstede, 2011; Kirkman, Lowe, & Gibson, 2006; Shenkar, 2012) e distância institucional (Kostova, Roth, & Dacin, 2008; Xu & Shenkar, 2002) e experiência internacional (Johanson & Vahlne, 1977; Reuber & Fischer, 1997; Takeuchi, Tesluk, Yun, & Lepak, 2005). Ou seja, enquanto a familiaridade com o país seja particularmente influente no estágio inicial de decisões de seleção, a aplicação de medidas de distância tem sido tipicamente usada para entender o segundo estágio do processo de decisão para a escolha do país para entrada no mercado externo. (Clark, Li & Shepherd, 2017).

DESENVOLVIMENTO CONCEITUAL

Capacidades de Marketing e Negócios Internacionais

Modos de entrada, como exportações e licenciamento, estão associados a níveis mais baixos de risco e de controle sobre as estratégias operacionais e de marketing da expansão (Blesa e Rippolles, 2008). Os esforços de exportação da empresa compreendem um único produto ou linha de produtos exportados para um mercado externo específico (Cavusgil & Zou, 1994). Capacidades de marketing especializadas (*pricing*, desenvolvimento de produtos, gestão de canais e distribuição, pós-vendas e comunicação) impactam positivamente a implementação da estratégia de marketing para exportações, que, por sua vez, impacta positivamente o desempenho de exportações (Morgan, Katsikeas e Vorhies, 2012).

Todas as características expostas nos itens anteriores parecem sugerir que a escolha do modo de entrada está relacionada às capacidades de uma empresa. Além disso, como as capacidades de marketing representam uma boa parte das capacidades necessárias à internacionalização, pode-se esperar que baixos níveis de capacidade de marketing levem a modos de entrada de investimento estrangeiro baixo (importação, exportação, franquia, subcontratação), enquanto níveis mais altos de capacidade de marketing levar a modos de entrada de alto investimento (subsidiárias, aquisições totais ou parciais) (Blesa e Rippolles, 2008). Indo mais adiante nesse raciocínio, propomos um detalhamento de como os diferentes níveis de capacidades de marketing podem se relacionar com a escolha do modo de entrada.

Proposição 1: Empresas com menores capacidades de marketing, ou seja, que possuem apenas capacidades especializadas e multifuncionais bem desenvolvidas, tenderão a preferir entrar nos mercados externos por meio de exportação e *joint-venture*, do que por aquisições ou investimentos *greenfield*.

Capacidades de marketing arquiteturais são definidas como o processo pelo qual as empresas planejam combinações de conhecimentos disponíveis com outros recursos para implantar novos mercados e executar tal plano a fim de transformá-los em oferta de valor ao mercado alvo (Vorhies e Morgan, 2003). Altos níveis de capacidade de marketing são mais facilmente associados à entrada por meio de aquisições (e menos com subsidiárias) especialmente em setores maduros onde a posse de uma marca comercial constitui um ativo importante (Hennart e Park, 1993). Apesar de alguns estudos analisarem a influência da aprendizagem e gestão do conhecimento em contextos de *joint-ventures* (Inkpen e Dinur, 1998) e mesmo no contexto de exportações (Morgan *et al.*, 2003), nós argumentamos que a empresa que tem capacidades de marketing arquiteturais bem desenvolvidas estão mais preparadas para se internacionalizarem por meio de aquisições, sendo que possuem mais experiência e conhecimento em planejamento estratégico de marketing e em Implementação das estratégias de marketing.

O conceito de capacidades dinâmicas postula que, uma vez que os mercados são dinâmicos, ao invés de simples heterogeneidade nos recursos das empresas, são as capacidades pelas quais os recursos das empresas são adquiridos e implantados, adaptados ao o ambiente de mercado da firma, que explicam a variação de desempenho ao longo do tempo (Teece, Pisano e Shuen, 1997). As capacidades são dinâmicas quando permitem que a empresa implemente novas estratégias para refletir as condições mutantes do mercado, combinando e transformando os recursos disponíveis de maneiras novas e diferentes (Teece *et al.*, 1997). As capacidades dinâmicas de marketing podem ser concebidas como tendo três elementos principais: aprendizado de mercado, reconfiguração de recursos e aprimoramento de capacidade. (Morgan, 2012). Dadas essas características das capacidades dinâmicas, supomos que somente alcançando esse nível de desenvolvimento das capacidades de marketing, a empresa pode ser

bem-sucedida em sua internacionalização por meio do *greenfield*, pois consegue absorver conhecimentos de novos mercados e adaptar suas estratégias com mais facilidade e agilidade, para sobreviver no mercado global, sem ajuda de parceiros, e sem necessitar adquirir recursos por meio de aquisições.

Proposição 2: Empresas com capacidades de marketing arquiteturas e dinâmicas desenvolvidas tenderão a preferir entrar nos mercados externos por meio de aquisições ou *greenfield*, do que por exportação ou *joint-ventures*.

Capacidades de Marketing e a seleção dos países-destino

A seleção de um mercado internacional afeta toda a configuração operacional de uma empresa, pois influencia as disposições de produção, bem como questões financeiras, organizacionais e gerenciais adaptadas às atividades de negócios existentes. As decisões sobre quais mercados internacionais entrar estão inter-relacionadas com a seleção de métodos para servir mercados internacionais e quais produtos exportar (Douglas, 1989). A seleção do mercado não pode ser decidida puramente por motivos de mercado. As avaliações das habilidades, capacidades e objetivos da empresa devem ser levadas em consideração (Andersen & Strandkov, 1997). A RBV (Barney, 1991) sugere que o sucesso nos mercados externos dependerá crucialmente de quão bem as empresas são capazes de desenvolver recursos e capacidades distintas (Gaur *et al.*, 2014; Yiu *et al.*, 2007). Em particular, capacidades específicas da empresa serão necessárias para transformar os recursos do país de origem (por exemplo, mão de obra barata, vantagens monopolistas) em vantagens competitivas sustentáveis e inimitáveis nos mercados internacionais (Lu *et al.*, 2010).

O investimento direto de empresas multinacionais de países desenvolvidos é explicado pelo ciclo de vida do produto no comércio internacional. Empresas de países mais desenvolvidos são propensas a investir em países menos desenvolvidos para proteger seus mercados, aos quais anteriormente forneciam através de exportações. Essas empresas produzem e exportam novos produtos, de alta qualidade, com altos insumos de marketing e alta tecnologia que não são muito sensíveis à concorrência de preços (Lecraw, 1977).

As empresas multinacionais de países em desenvolvimento tendem a ser menos competitivas do que as de países desenvolvidos, em parte porque sofrem a desvantagem de operar em países de origem com instituições subdesenvolvidas (Cuervo-Cazurra & Genc, 2008). Ao mesmo tempo, as empresas multinacionais de países mais desenvolvidos tendem a ter vantagens de propriedade mais fortes em áreas como *branding* e publicidade (Lall, 1983) e tecnologia (Bartlett & Ghoshal, 2000). Ou seja, seguindo essa lógica, argumentamos que empresas que decidirem por atuar em países menos desenvolvidos do que o seu país de origem, não necessitam desenvolver tantas capacidades de marketing para competir em alto nível.

Proposição 3: Empresas com menores capacidades de marketing, ou seja, que possuem apenas capacidades especializadas e multifuncionais bem desenvolvidas, tenderão a escolher países com igual ou menor nível de desenvolvimento do que o país de origem.

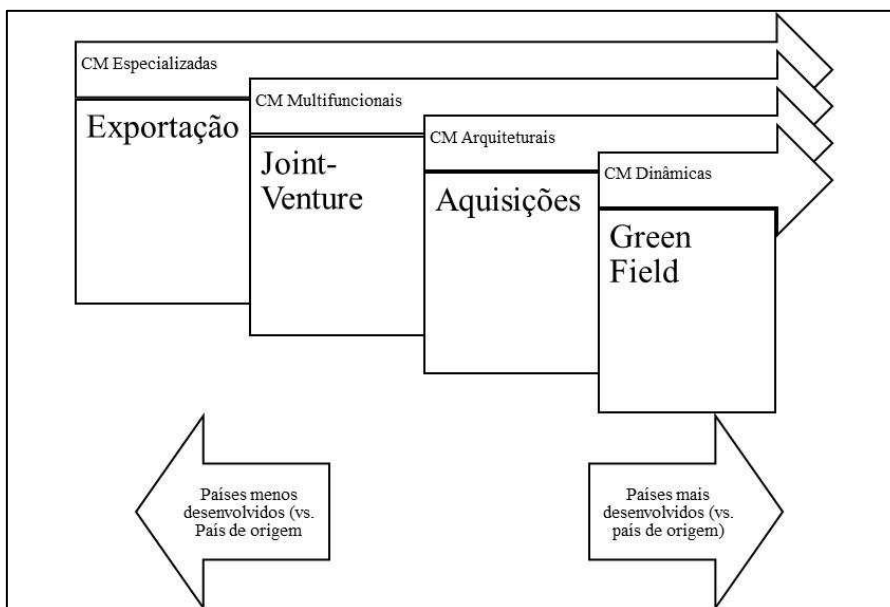
Embora o investimento direto estrangeiro externo seja realizado pelas empresas para superar as desvantagens competitivas resultantes dos vazios regulatórios do país de origem, o investimento em outros países é facilitado se essas empresas tiverem certas vantagens competitivas que as ajudem a superar a responsabilidade de se expandir no exterior. Como exemplo, empresas de países menos desenvolvidos, que são afiliadas a um grupo de negócios, têm mais experiência internacional em nível de empresa e grupo, têm mais recursos tecnológicos e de marketing, e operam em indústrias de serviços com maior probabilidade de mudar suas estratégias de exportações para investimentos estrangeiros diretos em países mais

desenvolvidos (Gaur, Kumar & Singh, 2014). Estas vantagens competitivas são particularmente importantes, dada a lacuna de desenvolvimento existente entre as economias emergentes, por um lado, e as economias desenvolvidas, por outro (Stoian & Mohr, 2016).

A visão baseada na indústria, representada por Porter (1980), argumenta que as condições dentro de uma indústria, em grande medida, determinam a estratégia e o desempenho da empresa. Já a visão baseada em recursos, exemplificada por Barney (1991), sugere que são as diferenças específicas das empresas que impulsionam a estratégia e o desempenho. Considerando ambas teorias, uma vez em que mercados mais desenvolvidos possuem, em geral, indústrias mais complexas, e uma maior rivalidade entre as empresas devido ao melhor desenvolvimento de recursos (como marca, tecnologia, transportes, entre outros), propomos que somente as empresas que possuírem maiores níveis de desenvolvimento de suas capacidades de marketing optam por atuarem em países com maior nível de desenvolvimento do que seu país de origem.

Proposição 4: Empresas com capacidades de marketing arquitetadas e dinâmicas desenvolvidas tenderão a escolher países com maior nível de desenvolvimento do que o país de origem.

Figura 2 - Quadro teórico com base nas proposições



Fonte: os autores.

DISCUSSÃO E COMENTÁRIOS FINAIS

A motivação para a realização deste estudo está no maior entendimento das capacidades de marketing. Entendemos que as capacidades de marketing podem ser estudadas da maneira mais ordenada, como exposto neste trabalho, e, assim, oferecer melhores contribuições a teoria. Acreditamos, também, que as capacidades de marketing, ao estarem melhor estruturadas conceitualmente, podem ser melhor utilizadas em estudos que buscam relacionar as capacidades da empresa com outras variáveis, como o modo de entrada e a seleção do país de destino, exemplificadas neste trabalho.

Este trabalho propõe algumas reflexões interessantes acerca da importância das capacidades de marketing para a gestão estratégica internacional, e, mais especificamente, contribuindo para a teoria da RBV, para a TCT e para a visão baseada na indústria. Nós

propomos que o nível de desenvolvimento das capacidades de marketing pode levar a uma maior chance de sucesso no mercado internacional, dependendo do modo de entrada escolhido. Mais especificamente, nós consideramos que quanto menores os níveis de capacidades de marketing de uma empresa, ou seja, capacidades de marketing mais especializadas ou multifuncionais, a empresa terá maior chance de sucesso internacional por meio de exportações ou por meio de *joint-ventures*. Já as empresas que tem capacidades de marketing mais desenvolvidas, como as capacidades arquiteturais e as capacidades dinâmicas de marketing, além da exportação ou *joint-venture*, podem ter maior chance de sucesso por meio de aquisições ou *greenfield*. Essas argumentações são sustentadas pelo fato de que os modos de entrada em mercados internacionais apresentam diferentes níveis de complexidade. Ou seja, ao escolher modos de entrada mais complexos como por meio de aquisições ou *greenfield*, a empresa necessitará de capacidades de marketing mais complexas, como capacidades de marketing arquiteturais e dinâmicas, que consistem, entre outras características, de maior facilidade de aprendizagem, reconfiguração e aprimoramento de recursos, além de melhor desempenho no planejamento e implementação das estratégias de marketing.

Ainda como contribuição teórica, propomos que o nível de desenvolvimento das capacidades de marketing pode impactar no modo de entrada escolhido pelas empresas para a sua expansão internacional e na seleção dos países de destino – países para onde internacionalizar. Em outras palavras, nós consideramos que para ter sucesso na atuação em países mais desenvolvidos, em relação ao país de origem, é necessário que a empresa tenha capacidades de marketing (mais especificamente, arquiteturais e dinâmicas) bem desenvolvidas. Tal argumentação pode ser sustentada pelo alto nível de complexidade e dinamismo nas indústrias presentes nesses países.

No atual contexto de globalização e internacionalização, é importante entender a influência das capacidades de marketing no contexto internacional. Dada a rivalidade intensa entre empresas ao redor do mundo, é importante escolher qual a estratégia de entrada é a mais favorável, considerando seus recursos e as capacidades da empresa, inclusive as capacidades de marketing. Também é importante se atentar a diversidade cultural entre os países, pois pode se fazer necessária a adaptação das estratégias de marketing para atender melhor os consumidores, o que envolve desde customização de produtos e campanhas publicitárias, até mudanças no planejamento e implementação das ações de marketing.

Pesquisa futura

Como o conceito de capacidades de marketing é relativamente novo (Morgan, 2012) ainda não há consenso entre os pesquisadores a respeito de como medi-las (Kamboj e Rahman, 2015). Assim, para estudos futuros, sugerimos o desenvolvimento de métricas para mensuração dos quatro níveis de capacidades de marketing: especializadas, multifuncionais, arquiteturais e dinâmicas. O desenvolvimento dessas métricas possibilitará o relacionamento entre os diferentes níveis de capacidades de marketing com o desempenho internacional da empresa de acordo com seu modo de entrada, e de acordo com o nível de desenvolvimento do país-destino, para testar empiricamente as proposições formuladas neste estudo.

Sugerimos, também, que alguns estudos anteriores que utilizaram alguns conceitos isolados de capacidades de marketing (ex.: precificação, marca, investimento em propaganda) possam ser replicados, com a estruturação das capacidades de marketing expostas neste trabalho, para verificar se os resultados se alteram e/ou se confirmam. Outras variáveis dependentes, como desempenho financeiro ou desempenho de mercado, também podem ser analisadas. Seguindo a linha de Morgan (2012) e Morgan *et al.* (2018), nós propomos a melhor organização das capacidades de marketing em estudos futuros.

REFERÊNCIAS

- Anand, J., & Delios, A. (2002). Absolute and relative resources as determinants of international acquisitions. *Strategic Management Journal*, 23(2), 119-134.
- Andersen, P., & Strandskov, J. (1997). International market selection: A cognitive mapping perspective. *Journal of Global Marketing*, 11(3), 65-84.
- Baloglu, S. (2001). Image variations of Turkey by familiarity index: informational and experiential dimensions. *Tourism management*, 22(2), 127-133.
- Barkema, H., & Vermeulen, F. (1998). International expansion through start-up or acquisition: A learning perspective. *Academy of Management journal*, 41(1), 7-26.
- Bartlett, C. A., & Ghoshal, S. (2000). Going global: lessons from late movers. *Reading*, 1(3).
- Beckerman, W. (1956). Distance and the pattern of intra-European trade. *The review of Economics and Statistics*, 31-40.
- Bilkey, W. J. (1978). An attempted integration of the literature on the export behavior of firms. *Journal of International Business Studies*, 9(1), 33-46.
- Blesa, A., & Ripolles, M. (2008). The influence of marketing capabilities on economic international performance. *International Marketing Review*, 25(6), 651-673.
- Bortoluzzi, G., Chiarvesio, M., Di Maria, E., & Tabacco, R. (2014). Exporters moving toward emerging markets: a resource-based approach. *International Marketing Review*, 31(5), 506-525.
- Brouthers, L., Mukhopadhyay, S., Wilkinson, T., & Brouthers, K. (2009). International market selection and subsidiary performance: a neural network approach. *Journal of World Business*, 44(3), 262-273.
- Capron, L., & Hullan, J. (1999). Redeployment of brands, sales forces, and general marketing management expertise following horizontal acquisitions: A resource-based view. *The Journal of Marketing*, 41-54.
- Cavusgil, S., & Zou, S. (1994). Marketing strategy-performance relationship: an investigation of the empirical link in export market ventures. *The Journal of Marketing*, 1-21.
- Chen, S. (2008). The motives for international acquisitions: capability procurements, strategic considerations, and the role of ownership structures," *Journal of International Business Studies*, 39 (3), 454-71.
- Clark, D., Li, D., & Shepherd, D. A. (2017). Country familiarity in the initial stage of foreign market selection. *Journal of International Business Studies*, 49(4), 442-472.
- Cuervo-Cazurra, A., & Genc, M. (2008). Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. *Journal of International Business Studies*, 39(6), 957-979.
- Day, G. (1994). The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, 58, 37-52.
- Douglas, S. & Craig, C. (2011). The role of context in assessing international marketing opportunities. *International Marketing Review*, 28(2), 150-162.
- Douglas, S. (1989). Evolution of global marketing strategy: Scale, scope, and synergy. *Columbia Journal of World Business*, 47-58.
- Dow, D., & Karunaratna, A. (2006). Developing a multidimensional instrument to measure psychic distance stimuli. *Journal of international business studies*, 37(5), 578-602.
- Elango, B., & Sambharya, R. B. (2004). The influence of industry structure on the entry mode choice of overseas entrants in manufacturing industries. *Journal of International Management*, 10(1), 107-124.
- Galunic, D., & Rodan, S. (1998). Resource recombinations in the firm: Knowledge structures and the potential for Schumpeterian innovation. *Strategic Management Journal*, 1193-1201.
- Gaur, A., Kumar, V., & Singh, D. (2014). Institutions, resources, and internationalization of emerging economy firms. *Journal of World Business*, 49(1), 12-20.

- Goldstein, D., & Gigerenzer, G. (2002). Models of ecological rationality: the recognition heuristic. *Psychological review*, 109(1), 75.
- Helsen, K., Jedidi, K., & DeSarbo, W. (1993). A new approach to country segmentation utilizing multinational diffusion patterns. *The Journal of Marketing*, 60-71.
- Henderson, R., & Clark, K. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms. *Administrative Science Quarterly*, 35, 9-30.
- Hennart, J. F., & Park, Y. R. (1993). Greenfield vs. acquisition: The strategy of Japanese investors in the United States. *Management science*, 39(9), 1054-1070.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Hunt, S., & Morgan, R. (1995). The comparative advantage theory of competition. *The Journal of Marketing*, 59, 1-15.
- Inkpen, A., & Dinur, A. (1998). Knowledge management processes and international joint ventures. *Organization Science*, 9(4), 454-468.
- Johanson, J., & Vahlne, J. (1977). The internationalization process of the firm: A model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The internationalization of the firm—four swedish cases. *Journal of management studies*, 12(3), 305-323.
- 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.
- Kirkman, B., Lowe, K., & Gibson, C. (2006). A quarter century of culture's consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework. *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kostova, T., Roth, K., & Dacin, M. (2008). Institutional theory in the study of multinational corporations: A critique and new directions. *Academy of management review*, 33(4), 994-1006.
- Kotabe, M., Srinivasan, S., & Aulakh, P. (2002). Multinationality and firm performance: The moderating role of R&D and marketing capabilities. *Journal of International Business Studies*, 33(1), 79-97.
- Lado, A., Boyd, N., & Wright, P. (1992). A competency-based model of sustainable competitive advantage: Toward a conceptual integration. *Journal of Management*, 18(1), 77-91.
- Lall, S. (1983). The rise of multinationals from the third world. *Third world quarterly*, 5(3), 618-626.
- Lecraw, D. (1977). Direct investment by firms from less developed countries. *Oxford economic papers*, 29(3), 442-457.
- Lee, D., & Ganesh, G. (1999). Effects of partitioned country image in the context of brand image and familiarity: a categorization theory perspective. *International Marketing Review*, 16(1), 18-41.
- Leonard-Barton, D. (1992). Core capabilities and core rigidities: A paradox in managing new product development. *Strategic Management Journal*, 13(SI), 111-125.
- McGrath, R., MacMillan, I., & Venkataraman, S. (1995). Defining and developing competence: A strategic process paradigm. *Strategic Management Journal*, 16(4), 251-275.

- Meirelles, D. & Camargo, A. (2014). Capacidades dinâmicas: o que são e como identificá-las? *Revista de Administração Contemporânea*, 18(spe), 41-64.
- Metcalfe, J., Schwartz, B., & Joaquim, S. (1993). The cue-familiarity heuristic in metacognition. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, and Cognition*, 19(4), 851.
- Meyer, K., Estrin, S., Bhaumik, S., & Peng, M. (2009). Institutions, resources, and entry strategies in emerging economies. *Strategic management journal*, 30(1), 61-80.
- Moller, K. & Anttila, M. (1987), Marketing capability - a key success factor in small business?, *Journal of Marketing Management*, 3(2), 185-203
- Morgan, N. A. (2012). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 102-119.
- Morgan, N., & Slotegraaf, R. (2012). *Marketing capabilities for B2B Firms* (pp. 90-108). Northampton, MA: Edward Elgar Publishers.
- Morgan, N., Feng, H., & Whitler, K. (2018). Marketing capabilities in international Marketing. *Journal of International Marketing*, 26(1), 61-95.
- Morgan, N., Katsikeas, C., & Vorhies, D. (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., Vorhies, D., & Mason, C. (2009). Market orientation, marketing capabilities, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(8), 909-920.
- Morgan, N., Zou, S., Vorhies, D., & Katsikeas, C. (2003). Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. *Decision Sciences*, 34(2), 287-321.
- 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.
- Papadopoulos, N., & Denis, J. (1988). Inventory, taxonomy and assessment of methods for international market selection. *International Marketing Review*, 5(3), 38-51.
- Papadopoulos, N., & Martín, O. (2011). International market selection and segmentation: perspectives and challenges? *International Marketing Review*, 28 (2), 132-149.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Reuber, A., & Fischer, E. (1997). The influence of the management team's international experience on the internationalization behaviors of SMEs. *Journal of International Business Studies*, 28(4), 807-825.
- Shenkar, O. (2012). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, 43(1), 1-11.
- Slotegraaf, R., & Dickson, P. (2004). The paradox of a marketing planning capability. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(4), 371-385.
- Stoian, C., & Mohr, A. (2016). Outward foreign direct investment from emerging economies: escaping home country regulative voids. *International Business Review*, 25(5), 1124-1135.
- Takeuchi, R., Tesluk, P., Yun, S., & Lepak, D. (2005). An integrative view of international experience. *Academy of Management Journal*, 48(1), 85-100.
- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty: heuristics and biases. *Science*, 185(4157), 1124-1131.
- Vorhies, D., & Morgan, N. (2005). Benchmarking marketing capabilities for sustainable competitive advantage. *Journal of Marketing*, 69(1), 80-94.

- Vorhies, D., Harker, M., & Rao, C. (1999). The capabilities and performance advantages of market-driven firms. *European Journal of Marketing*, 33(11/12), 1171-1202.
- Vorhies, D., Morgan, R., & Autry, C. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12), 1310-1334.
- Vorhies, D., Orr, L., & Busch, V. (2010). Improving customer focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploitation and exploration. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 1–21.
- Wang, C., Hong, J., Kafouros, M., & Wright, M. (2012). Exploring the role of government involvement in outward FDI from emerging economies. *Journal of International Business Studies*, 43(7), 655-676.
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management review*, 27(4), 608-618.
- Yiu, D., Lau, C., & Bruton, G. (2007). International venturing by emerging economy firms: The effects of firm capabilities, home country networks, and corporate entrepreneurship. *Journal of International Business Studies*, 38(4), 519-540.