



Encontro Internacional
de Produção Científica
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

CAPACIDADES DE MARKETING: LACUNAS E TENDÊNCIAS PARA PESQUISAS FUTURAS

Adriane Moskalewicz¹; Shirlei Miranda Camargo²; Simone Didonet³; Ana Maria Machado Toaldo⁴

¹Mestre, Docente do Curso de Administração, Centro Universitário de Maringá – UNICESUMAR – Campus Curitiba-PR. Bolsista CNPq – PPGADM – Universidade Federal do Paraná (2013-2015). adriane.moskalewicz@unicesumar.edu.br

²Doutora, Docente do Curso de Publicidade e Propaganda, Centro Universitário Internacional – UNINTER – Curitiba-PR. Bolsista Capes – PPGADM – Universidade Federal do Paraná (2013-2017). shirleicamargo@terra.com.br

³Doutora, Orientadora, Docente, Pesquisadora – PPGADM – Universidade Federal do Paraná. simonedidonet@ufpr.br

⁴Doutora, Orientadora, Docente, Pesquisadora – PPGADM – Universidade Federal do Paraná. anatoaldo@ufpr.br

RESUMO

O presente artigo teve como principal objetivo reunir e organizar os estudos já realizados com os construtos capacidades de marketing: arquiteturas, dinâmicas e interfuncionais. Com isso, procura-se apresentar as lacunas e tendências em estudos futuros utilizando estas capacidades de marketing. A metodologia¹ de pesquisa consistiu em uma extensa análise bibliométrica, selecionados por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2006) e classificados de acordo com a tipologia de Morgan (2012). Ao final foram considerados 44 artigos e destes 17 foram escolhidos para este trabalho. As principais contribuições deste estudo foram determinar as relações já estudadas entre as capacidades de marketing arquiteturas, dinâmicas e interfuncionais com outros temas e indicar *gaps* para pesquisas futuras. Esta análise complementa a análise realizada para as capacidades especializadas de marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Capacidades Arquiteturas de Marketing; Capacidades Dinâmicas de Marketing; Capacidades Especializadas de Marketing; Capacidades Interfuncionais de Marketing; Marketing Estratégico.

1 INTRODUÇÃO

As capacidades de marketing representam as diferentes áreas de atuação do marketing e se relacionam com as atividades utilizadas para conhecer o mercado, clientes e concorrentes, instigando assim que a organização compreenda as mudanças de necessidades e desejos de seus clientes (NATH *et al.*, 2010). São únicas e inimitáveis, apesar das organizações dividirem o mesmo mercado que seus concorrentes e tentarem suprir os mesmos objetivos (VORHIES; HARKER, 2000).

A pesquisa sobre capacidades de marketing iniciou com Lamont (1972) como o primeiro a utilizar o tema em seu estudo, retomando somente quando Atuahene-Gimma (1993) propõe uma escala para mensurar as capacidades de marketing. Day (1994) instigou a comunidade acadêmica a identificar as capacidades existentes em empresas orientadas ao mercado, e assim o campo teórico e empírico sobre capacidades de marketing tomou corpo.

Estas pesquisas se intensificaram ainda mais com as chamadas de trabalhos do *Marketing Science Institute* – MSI – nos biênios 2010-2012 e 2012-2014, ampliando ainda mais os estudos na comunidade internacional. Em contraponto, os estudos sobre o tema no Brasil ainda são poucos quando comparado com o volume internacional. E isso levou ao seguinte questionamento: por que no Brasil não existem tantas pesquisas sobre o tema, sendo que é de extrema importância para os estudos em marketing estratégico?

Com isso, o objetivo principal deste artigo foi de reunir e organizar os estudos já realizados sobre o tema, separando os construtos trabalhados e seus resultados. Assim, procura-se apresentar como o assunto é relevante para o desenvolvimento das estratégias de marketing e desenvolver o interesse para a aplicação de pesquisas em diferentes contextos.

1 O trabalho foi dividido em dois volumes devido ao espaço reservado neste Congresso, e os resultados estão divididos em dois artigos distintos, sendo o outro: "Capacidades Especializadas de Marketing – Um Incentivo À Publicação Acadêmica Brasileira", também publicado neste evento.



Para o presente estudo foi iniciado um intenso levantamento bibliométrico após o refinamento da pesquisa e análise de conteúdo, foram identificados 44 artigos que se dedicaram a relacionar diferentes temas e construtos com pelo menos um tipo de capacidade de marketing por artigo. Na classificação final, utilizou-se a proposta idealizada por Morgan (2012). A análise quantitativa em relação aos construtos utilizados *versus* o cruzamento com as capacidades de marketing, apresentaram que as capacidades especializadas de marketing foram as que mais se destacaram em termos de estudos pela academia internacional, deixando um claro caminho para as demais capacidades, na seguinte ordem: interfuncionais, arquiteturais e dinâmicas.

2 MATERIAL E MÉTODOS

Para o presente estudo optou-se pela pesquisa bibliométrica e análise de conteúdo. A primeira parte seguiu as etapas para a bibliometria (VANTI, 2002) suprimindo a análise estatística descritiva, onde no lugar foi realizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2006).

O primeiro passo consistiu na busca dos artigos sobre capacidades de marketing, e foram utilizadas duas reconhecidas bases de periódicos internacionais: *Scopus* e *Web of Science* no período de janeiro a março de 2014. Os resultados das buscas vieram por meio das palavras “marketing capability” e “marketing capabilities”, o que gerou 358 artigos encontrados.

Na sequência, foi realizada a purificação dos artigos que consistiu no cruzamento das bases para a verificação de duplicidades, acessibilidade, na verificação da relevância do artigo para o estudo e na eliminação dos estudos qualitativos e ensaios teóricos. No total foram desconsiderados 243 artigos, e assim 115 artigos foram analisados e classificados de acordo com a tipologia proposta por Morgan (2012): capacidades especializadas, interfuncionais, arquiteturais e dinâmicas.

Após feito o levantamento e classificação dos artigos, foram identificados 44 artigos que se dedicaram a relacionar diferentes temas e construtos com pelo menos um tipo de capacidade de marketing por artigo, conforme apresentado na Tabela 1. Dos 44 artigos, 17 deles se dedicaram às capacidades arquiteturais de marketing, capacidades dinâmicas de marketing e capacidades interfuncionais de marketing, que serão detalhados na seção seguinte.

Tabela 1: Construtos relacionados com capacidades de marketing e quantidade de artigos encontrados

Construtos	Capacidades de marketing			
	Especializadas	Arquiteturais	Dinâmicas	Interfuncionais
Desenvolvimento das capacidades	5			
Internacionalização	5	3	2	
Produto	5			
Cadeia de suprimentos	3			
Inovação	3			
Mensuração das capacidades	2			
Varejo	2			
Elemento humano	1		1	
Estratégia organizacional	1	1	1	
CRM		1		3
Gerenciamento de marca				2
CRM e gerenciamento de marca				2
Novos produtos				1

Fonte: Dados da pesquisa

3 RESULTADOS E DISCUSSÕES



A análise detalhada dos artigos inicia-se pelas capacidades interfuncionais com 08 artigos, seguido pelas capacidades arquiteturais com 05 artigos e por fim, as capacidades dinâmicas com 04 artigos. Na sequência são apresentados os resultados da análise de conteúdo, utilizando a classificação por capacidade pesquisada e a subclassificação pelo tema relacionado.

3.1 CAPACIDADES INTERFUNCIONAIS DE MARKETING

As capacidades interfuncionais de marketing são representadas pelas capacidades de gerenciamento de marca, desenvolvimento de novos produtos e CRM (Morgan, 2012). São chamadas de interfuncionais por dependerem de outras áreas ou de outras capacidades especializadas de marketing para serem trabalhadas e desenvolvidas, configurando assim um grupo mais sofisticado de capacidades de marketing (Morgan, 2012).

Foram encontrados 8 artigos que trabalharam com estas capacidades, sendo que os mais recentes começaram a ser publicados em 2010, notando que são estudos relativamente novos e que podem trazer ainda muitas oportunidades de pesquisa. Os estudos foram separados conforme as capacidades interfuncionais de marketing já citadas.

3.1.1 CRM – *Customer Relationship Management*

Rapp *et al.* (2010) tiveram como objetivo analisar como a tecnologia e recursos transformados em capacidades podem auxiliar na manutenção do relacionamento com o cliente. A tecnologia de CRM está pautada em três recursos: os recursos humanos, de negócio e tecnológicos (RAPP *et al.*, 2010). No modelo estudado foram avaliadas as relações entre a tecnologia de CRM, a orientação para o cliente, as capacidades conexão ao cliente, desempenho relacionado ao cliente e desempenho organizacional, tendo o dinamismo ambiental como moderador em uma das relações (RAPP *et al.*, 2010). Todas as relações foram positivas, inclusive os efeitos de interação e de mediação da conexão ao cliente entre o CRM e orientação ao cliente e os desempenhos relacionado ao cliente e organizacional, ou seja, é possível dizer que as empresas pesquisadas possuem a capacidade de manter relacionamentos duráveis com seus clientes (RAPP *et al.*, 2010).

Wang e Feng (2012) encontraram resultados que suportam as influências de orientação para o cliente, sistema de organização centrada no cliente e tecnologia de CRM em capacidades de CRM, bem como a influência destas sobre o desempenho organizacional. Para Cambra-Fierro *et al.* (2013) o engajamento tem impacto na lealdade do cliente, comprometimento e boca-a-boca e a satisfação do cliente tem impacto no desempenho e é aumentado pela interação eficaz entre cliente-empresa.

Nesta temática somente 3 artigos foram encontrados. O CRM mais que uma ferramenta tecnológica ou de banco de dados, faz parte da cultura da organização que visa a manutenção e fidelização do cliente. Apesar de ser um conceito já bem difundido, a utilização da totalidade da ferramenta é pequena, visto que ainda encontramos empresas que mantêm somente um banco de dados e não atuam de forma estratégica com estas informações, ou seja, não desenvolvem ações pautadas no cliente. Aqui existe um campo de pesquisa bem amplo, mas que pode ser de difícil acesso, uma vez que também o banco de dados é um grande ativo de uma organização, especialmente em tempos de *big data*.

3.1.2 Gerenciamento de marca



Sok e O’Cass (2011), ampliando os estudos sobre criação de valor, avaliaram como as marcas são trabalhadas sob esse aspecto dentro do gerenciamento de marca em empresas prestadoras de serviços. Os constructos relacionados foram a oferta de valor em marcas de serviços, valor percebido de uso das marcas de serviços, capacidade de marketing de marca de serviços e desempenho baseado no cliente (SOK; O’CASS, 2011). Todas as relações propostas se apresentaram positivas, sendo que a relação mais significativa é a oferta de valor da marca de serviço impactando diretamente no valor percebido de uso das marcas de serviços (SOK; O’CASS, 2011).

Merrilees *et al.* (2010) destacaram que as capacidades-chave de marketing, ou seja, *branding* e inovação, relacionam-se positivamente com a capacidade de gestão e com a orientação para o mercado. Ainda, o desempenho de mercado em pequenas e médias empresas relaciona-se positivamente com capacidade de *branding* e com capacidade de inovação (MERRILEES *et al.*, 2010).

Mensurar algo subjetivo como marca é um grande desafio para as organizações, pois existem outros aspectos que englobam a percepção da marca pelo consumidor ou cliente. A marca representa tudo o que uma organização é para o cliente, que vai além da lembrança de marca. Identificar estes elementos ajudaria a desenvolver melhores estratégias e ações, pensando em termos de posicionamento e liderança de marca. Outro *gap* de pesquisa está relacionado ao desempenho organizacional, assim seria possível medir se o investimento realizado no desenvolvimento e manutenção de marca de fato pode trazer resultados à organização.

3.1.3 CRM e gerenciamento de marca

Orr *et al.* (2011a) encontraram que o desenvolvimento das capacidades de marketing dos empregados pode alavancar o relacionamento entre capacidades de marketing em nível organizacional, na satisfação do consumidor, na eficácia de mercado e no desempenho financeiro objetivo. Estes resultados mostraram que as capacidades de marca e CRM podem ser complementares e, em alguns casos, ainda substituir uma a outra, melhorando o desempenho organizacional (ORR *et al.*, 2011a). Vorhies *et al.* (2011) também verificaram que marketing *exploration* e marketing *exploitation* estão positivamente relacionados com capacidades de marketing com foco no cliente e que estas capacidades são positivamente relacionadas ao desempenho financeiro.

Novamente é possível notar os poucos estudos relacionando estas duas capacidades interfuncionais de marketing. Uma percepção para a limitação dos estudos pode ser em relação à forma de medição dos resultados obtidos com estas capacidades, pois CRM e marca estão diretamente ligados com resultados financeiros, e medir diretamente esta relação pode ser dificultada pelo acesso a dados objetivos das empresas.

3.1.4 Desenvolvimento de novos produtos

Somente um artigo foi encontrado com esta capacidade interfuncional. Welsh *et al.* (2013) avaliaram as microempresas localizadas em uma área específica para estas organizações na China e verificaram a relação entre a capacidade de gestão geral e capacidade de desenvolvimento de novos produtos, encontrando que estas impactam positivamente sobre o crescimento das empresas.

Cabe salientar aqui que existe certa confusão e divergência sobre esta capacidade estar presente dentro da área de marketing, pois muitas vezes pode estar ligada à área de P&D, ou engenharia. O desenvolvimento de novos produtos demanda o apoio de outras áreas



organizacionais bem como de outras capacidades especializadas de marketing. Caberia aqui estudar quais são estas áreas e capacidades que mais influenciam o desenvolvimento de novos produtos.

3.2 CAPACIDADES ARQUITETURAIS DE MARKETING

Capacidades arquiteturais referem-se aos processos de planejamento (seleção de objetivos e formulação de estratégias) e implementação (ações necessárias para facilitar a aplicação dos recursos necessários para alcançar estas estratégias) (MORGAN *et al.*, 2003; VORHIES; MORGAN, 2005). Elas são divididas em planejamento de mercado estratégico e implementação da estratégia de marketing. O primeiro diz respeito à capacidade que a empresa tem no desenvolvimento de estratégias de marketing para alavancar recursos e capacidades especializadas e multifuncionais na busca de vantagem competitiva (DAY, 1994; MORGAN, 2012). A segunda se refere à capacidade de adquirir, combinar e distribuir os recursos necessários em busca de estratégias definidas (MORGAN, 2012).

No levantamento feito, apenas cinco artigos trabalharam unicamente com capacidades arquiteturais de marketing. Os temas destas pesquisas são: internacionalização, estratégia organizacional e CRM.

3.2.1 Internacionalização

Morgan *et al.* (2003) onde através de uma pesquisa em 460 empresas de exportação do Reino Unido e da China, encontraram que o conhecimento informacional (informações do mercado) e o experiencial (habilidades acumuladas) influenciam positivamente as capacidades arquiteturais de marketing que por sua vez influenciam positivamente o desempenho adaptativo (de se adaptar ao ambiente de mercado).

Wu (2013a) analisou em 19.653 empresas de 73 países o número de meses que estas planejavam o *mix* de produtos e mercados-alvos, como alocavam recursos humanos e faziam os investimentos necessários. O autor mostrou que a relação entre capacidades de marketing e participação de mercado é moderada pelo nível de desenvolvimento institucional em mercados emergentes. Ele também encontrou que este impacto é mais forte em países mais individualistas e desenvolvidos economicamente e mais fraco em países com sistemas legislativos fortes (WU, 2013a).

No segundo estudo, Wu (2013b) analisou os efeitos da polarização na América Latina, dividindo os países entre “tipo Brasil” e “tipo México”. Para o estudo, foi realizada uma pesquisa com 17.196 empresas em 20 países latino-americanos onde se descobriu que as capacidades arquiteturais de marketing da empresa reforçam mais seu efeito positivo no desempenho no grupo de países “tipo Brasil” em relação ao grupo de países “tipo México”, confirmando empiricamente que a polarização regional tem um impacto importante no desempenho das empresas (WU, 2013b).

A busca por novos mercados é um reflexo da expansão e crescimento das organizações. É também uma forma de driblar momentos econômicos ruins dentro do país de origem. A lacuna seria entender ainda o que é preciso para esta expansão e como obter resultados positivos no novo país em curto e médio prazo.

3.2.2 Estratégia organizacional



O estudo de Slotegraaf e Dickson (2004), utilizando dados de uma *survey* com 186 executivos americanos de diversas indústrias, analisaram, entre outras variáveis, as capacidades de planejamento de marketing e encontram que esta afeta positivamente o desempenho da empresa. Contudo, por conta de sua rigidez, esta capacidade diminui a improvisação do plano de marketing (SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004). Por outro lado, esta improvisação tem um efeito significativo e positivo no desempenho criando assim o que os autores chamaram de “paradoxo do planejamento de marketing” (SLOTEGRAAF; DICKSON, 2004).

Aqui se podem apresentar novas oportunidades de pesquisa na busca de um esclarecimento deste paradoxo, inclusive avaliar separadamente como o planejamento de marketing e a implementação influenciam a organização e o desempenho.

3.2.3 CRM - *Customer Relationship Management*

Chang *et al.* (2010) interessados em descobrir como o uso da tecnologia em CRM afeta o desempenho, pesquisaram 209 indústrias coreanas e encontraram que as capacidades arquiteturais de marketing são mediadoras entre o uso da tecnologia em CRM e desempenho da organização.

Assim, pensando na tipologia de Morgan (2012) onde CRM seria uma capacidade interfuncional, surgiriam novas possibilidades de testar relações entre as próprias capacidades de marketing, como no estudo de Chang *et al.* (2010), e como estas influenciariam o desempenho das organizações.

3.3 CAPACIDADES DINÂMICAS DE MARKETING

Referem-se às capacidades da empresa no conhecimento do mercado e sua aplicação para reconfigurar os recursos da empresa e reforçar as suas capacidades, de forma a refletir no ambiente dinâmico da empresa (MORGAN, 2012). Elas podem ser adquiridas através de três elementos principais: conhecimento de mercado (que agrega aprendizagem e conhecimento de mercado); recursos e reconfiguração (tecnologia da informação) e capacidade de aprimoramento (capacidade de engajar-se com os objetivos da empresa) (MORGAN, 2012). Especificamente trabalhando apenas as capacidades dinâmicas de marketing, foram levantados quatro artigos nas seguintes temáticas: internacionalização, estratégia organizacional e elemento humano.

3.3.1 Internacionalização

Nos anos 2000, Fahy *et al.*, estudaram as capacidades de marketing (orientação para mercado, tempo de alcance da decisão estratégica e capacidade de posicionamento) em um estudo *cross-country* na Polônia, Hungria e Eslovênia e como retorno obtiveram 1.619 questionários. Após análises descobriram que as organizações estatais possuíam menor nível de desenvolvimento de capacidades de marketing em relação às organizações que recebiam capital estrangeiro (FAHY *et al.*, 2000).

Alguns anos depois, Fang e Zou (2009) estudaram as capacidades dinâmicas de marketing, contudo, definiram as mesmas como processos para criar e entregar ao cliente valor superior em resposta às mudanças do mercado (FANG; ZOU, 2009). Os autores usaram dados coletados a partir dos principais gestores de *Joint Ventures* internacionais e encontraram que estas capacidades são influenciadas pela magnitude e complementaridade dos recursos e pela cultura e estrutura organizacional e que por outro lado afetam positivamente a vantagem competitiva e o desempenho financeiro (FANG; ZOU, 2009).



3.3.2 Estratégia organizacional

Trainor *et al.* (2011) descobriram que a orientação para o mercado e a orientação para tecnologia levam a uma capacidade de *e-marketing* que por sua vez, influencia positivamente o desempenho da empresa, melhorando a retenção e satisfação de clientes (TRAINOR *et al.*, 2011).

3.3.3 Elemento humano

Rodenbach e Brettel (2012) analisaram o acesso a potenciais novos mercados e o relacionamento nestes. Os resultados mostraram que a experiência do gestor influencia as capacidades dinâmicas de marketing. (RODENBACH; BRETTEL, 2012).

Nota-se que há uma falta de consenso tanto na nomenclatura como nas definições das capacidades em geral, mas principalmente nas capacidades dinâmicas de marketing. Teece *et al.* (1997 p.516) apresentaram o conceito de capacidades dinâmicas como “a habilidade da organização em integrar, desenvolver e reconfigurar as competências internas e externas às rápidas mudanças de mercado”. Levando em conta essa definição, as capacidades dinâmicas podem aparecer em diversos estudos organizacionais e assim causar alguma confusão quanto ao seu conceito e aplicação. Porém, cabe aqui destacar, que em pesquisas relacionadas às capacidades de marketing, este impasse seja esclarecido e que os próximos estudos venham reforçar a teoria de marketing existente.

4 CONCLUSÃO

Para incentivar e facilitar a pesquisa sobre capacidades em marketing buscou-se coletar, explorar e avaliar as pesquisas já realizadas com o tema. O objetivo principal deste trabalho foi fornecer lacunas e tendências em estudos sobre as capacidades interfuncionais de marketing, capacidades arquiteturais de marketing e capacidades dinâmicas de marketing e demais construtos aplicados nas pesquisas analisadas.

O tema internacionalização foram os mais recorrentes e aplicados tanto em capacidades arquiteturais e dinâmicas de marketing. Os dois artigos seminais encontrados sobre esta temática foram os de Fahy *et al.* (2000) e Morgan *et al.* (2003). Depois, houve um hiato e percebe-se que este tema ressurgiu e toma força principalmente a partir de 2009. Tal fato pode ser um reflexo da erosão das barreiras ao comércio e investimento internacional, pois a internacionalização devido aos avanços tecnológicos, infraestrutura e desregulamentação, foram facilitadas nos últimos anos (RIPOLLES; BLESÁ, 2012).

A segunda temática mais pesquisada e presente nos diferentes tipos de capacidades de marketing foi a estratégia organizacional. De acordo com Slater e Oslon (2000), a estratégia de negócios está preocupada com a maneira como as empresas podem alcançar vantagem competitiva. Portanto, é por meio da elaboração e operacionalização de suas estratégias, que as organizações respondem as suas necessidades através do gerenciamento de suas ações e na busca para atingir seus objetivos em um contexto altamente competitivo (TOALDO; LUCE, 2006). Acredita-se que por conta de sua relevância para as empresas, este tema seja também tão estudado.

Um ponto que deve ser comentado é em relação à nomenclatura das capacidades de marketing relacionado à sua tipologia. Como o trabalho de Morgan, que norteou este estudo, foi publicado somente em 2012, até então parece que não havia preocupação com uma padronização



Encontro Internacional
de Produção Científica
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

de definições, ou seja, uma integração de conceitos. Porém, o campo de pesquisa em capacidades de marketing está tomando corpo e é um tema que vem sendo estudado a mais de 40 anos, portanto esta preocupação faz sentido já que os pesquisadores da área buscam consolidar e edificar o conhecimento. Em relação aos setores onde estes estudos empíricos foram aplicados, também pode ser citado que o industrial é priorizado, deixando uma grande lacuna nos estudos em serviços, assim como em pequenas e médias empresas onde pesquisas ainda são incipientes.

Analisando a tabela 1, presente na seção 2 deste artigo, pesquisadores poderão se orientar com mais facilidade sobre quais temas já foram inter-relacionados com capacidades de marketing e quais ainda estão carente de maiores investigações. Portanto, a principal contribuição deste estudo, é que esta tentativa de integração estimule a fertilização e interação entre as mais diversas áreas organizacionais e assim se promovam novas pesquisas. Este artigo tentou resumir ideias-chaves, destacar os problemas e mostrar as oportunidades interessantes para a pesquisa.

Como limitações, pode-se citar a subjetividade dos pesquisadores ao analisarem e classificaram por meio dos indicadores quando as capacidades de marketing não estavam nomeadas ou mesmo quando, apesar do autor defini-las, as mesmas estavam divergentes dos conceitos da classificação de Morgan (2012). Também, a subjetividade na hora da classificação por temas deve ser comentada. Como sugestões para futuras pesquisas, indica-se que sejam analisados estudos que abrangeram mais de uma capacidade ao mesmo tempo o que não foi possível na presente pesquisa por uma questão de espaço. Por conta desta limitação, em um primeiro momento, decidiu-se focar no que era mais fundamental para a teoria de marketing estratégico.

Os resultados encontrados nesta pesquisa apontam caminhos para a comunidade acadêmica expandir os estudos em capacidades de marketing. Em cada uma das análises apresentadas é possível identificar oportunidades de aplicações da pesquisa, seja testando escalas utilizadas, expandindo o tema com outras capacidades de marketing, ou ainda aplicando em um novo contexto, que pode muito bem ser no vasto campo de pesquisa brasileiro.

REFERÊNCIAS

ATUAHENE-GIMA, Kwaku. Determinants of inward technology licensing intentions: An empirical analysis of Australian engineering firms. **Journal of product innovation management**, v. 10, n. 3, p. 230-240, 1993.

BARDIN, L. Análise de conteúdo (LA Reto & A. Pinheiro, Trad.) Lisboa: Edições 70. **Obra original publicada em**, v. 2006, 1977.

CAMBRA-FIERRO, Jesús J.; MELERO-POLO, Iguacel; VÁZQUEZ-CARRASCO, Rosario. Customer engagement: Innovation in non-technical marketing processes. **Innovation**, v. 15, n. 3, p. 326-336, 2013.

DAY, George S. The capabilities of market-driven organizations. **the Journal of Marketing**, p. 37-52, 1994.

FAHY, John et al. The development and impact of marketing capabilities in Central Europe. **Journal of international business studies**, v. 31, n. 1, p. 63-81, 2000.



Encontro Internacional
de Produção Científica
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

FANG, Eric Er; ZOU, Shaoming. Antecedents and consequences of marketing dynamic capabilities in international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 40, n. 5, p. 742-761, 2009.

LAMONT, Lawrence M. Marketing industrial technology in the small business. **Industrial Marketing Management**, v. 1, n. 4, p. 387-396, 1972.

MERRILEES, Bill; RUNDLE-THIELE, Sharyn; LYE, Ashley. Marketing capabilities: Antecedents and implications for B2B SME performance. **Industrial Marketing Management**, v. 40, n. 3, p. 368-375, 2011.

MORGAN, Neil A. Marketing and business performance. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 40, n. 1, p. 102-119, 2012.

MORGAN, Neil A. et al. Experiential and informational knowledge, architectural marketing capabilities, and the adaptive performance of export ventures: A cross-national study. **Decision Sciences**, v. 34, n. 2, p. 287-321, 2003.

NATH, Prithwiraj; NACHIAPPAN, Subramanian; RAMANATHAN, Ramakrishnan. The impact of marketing capability, operations capability and diversification strategy on performance: A resource-based view. **Industrial Marketing Management**, v. 39, n. 2, p. 317-329, 2010.

ORR, Linda M.; BUSH, Victoria D.; VORHIES, Douglas W. Leveraging firm-level marketing capabilities with marketing employee development. **Journal of Business Research**, v. 64, n. 10, p. 1074-1081, 2011.

RAPP, Adam; TRAINOR, Kevin J.; AGNIHOTRI, Raj. Performance implications of customer-linking capabilities: Examining the complementary role of customer orientation and CRM technology. **Journal of Business Research**, v. 63, n. 11, p. 1229-1236, 2010.

RODENBACH, Marc; BRETTEL, Malte. CEO experience as micro-level origin of dynamic capabilities. **Management Decision**, v. 50, n. 4, p. 611-634, 2012.

SLOTEGRAAF, Rebecca J.; DICKSON, Peter R. The paradox of a marketing planning capability. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 32, n. 4, p. 371-385, 2004.

SOK, Phyrá; O'CASS, Aron. Understanding service firms brand value creation: a multilevel perspective including the overarching role of service brand marketing capability. **Journal of Services Marketing**, v. 25, n. 7, p. 528-539, 2011.

TRAINOR, Kevin J. et al. Integrating information technology and marketing: An examination of the drivers and outcomes of e-Marketing capability. **Industrial marketing management**, v. 40, n. 1, p. 162-174, 2011.

VANTI, Nadia Aurora Peres. Da bibliometria à webometria: uma exploração conceitual dos mecanismos utilizados para medir o registro da informação e a difusão do conhecimento. **Ciência da Informação**, v. 31, n. 2, p. 152-162, 2002.



X
EPCC

Encontro Internacional
de Produção Científica
24 a 26 de outubro de 2017

ISBN 978-85-459-0773-2

VORHIES, Douglas W. An investigation of the factors leading to the development of marketing capabilities and organizational effectiveness. **Journal of strategic marketing**, v. 6, n. 1, p. 3-23, 1998.

VORHIES, Douglas W.; HARKER, Michael; RAO, C. P. The capabilities and performance advantages of market-driven firms. **European journal of marketing**, v. 33, n. 11/12, p. 1171-1202, 1999.

VORHIES, Douglas W.; ORR, Linda M.; BUSH, Victoria D. Improving customer-focused marketing capabilities and firm financial performance via marketing exploration and exploitation. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 39, n. 5, p. 736-756, 2011.

WANG, Chi-Feng; CHEN, Li-Yu; CHANG, Shao-Chi. International diversification and the market value of new product introduction. **Journal of International Management**, v. 17, n. 4, p. 333-347, 2011.

WANG, Yonggui; FENG, Hui. Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. **Management Decision**, v. 50, n. 1, p. 115-129, 2012.

WELSH, Dianne HB et al. Microenterprise performance and microenterprise zones (MEZOs) in China. **Management Decision**, v. 51, n. 1, p. 25-40, 2013.

WU, Jie. Marketing capabilities, institutional development, and the performance of emerging market firms: A multinational study. **International Journal of Research in Marketing**, v. 30, n. 1, p. 36-45, 2013.

WU, Jie; WU, Zefu. Firm capabilities and the performance in regional polarization. **Management Decision**, v. 51, n. 8, p. 1613-1627, 2013.