

Re-conceituando estratégia de marketing sob uma perspectiva Luso-Brasileira

Alexandre Faria

Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE)

Resumo. Estratégias de marketing têm sido importantes para empresas, consumidores e mercados por serem capazes de contornar a histórica dificuldade enfrentada pelo âmbito da estratégia corporativa e pela alta hierarquia em reconhecer diferenças e especificidades dos mercados e consumidores. Apesar disso a literatura dominante argumenta que o advento da era da globalização tornou obsoleto o âmbito da estratégia de marketing por causa do processo de convergência das economias nacionais em torno do modelo de economia liberal de mercado. O principal objetivo deste ensaio é argumentar que acadêmicos do contexto luso-brasileiro – com especial ênfase para pesquisadores do Brasil e de Portugal – devem desafiar a literatura dominante e promover a construção de uma perspectiva luso-brasileira para reconceituar a estratégia de marketing tanto em termos domésticos quanto em termos internacionais. O ensaio mostra que dimensões institucionais e históricas do contexto luso-brasileiro e o *boom* recente de investimentos estrangeiros feitos por organizações portuguesas no Brasil e por organizações brasileiras em Portugal contrariando o argumento de que o âmbito da estratégia de marketing está obsoleto e que este é importante demais para ser desprezado na era da globalização.

Palavras-chave: Estratégia de marketing, estratégia internacional, perspectiva crítica, marketing, globalização.

1. Introdução

Estratégias de marketing têm sido extremamente importantes para empresas, consumidores e mercados especialmente por contornarem a histórica dificuldade enfrentada pelo âmbito da estratégia corporativa e pela alta hierarquia das grandes empresas em reconhecer diferenças e especificidades dos mercados e consumidores. Apesar disso, segundo literatura recente, a globalização tornou obsoleto o âmbito da estratégia de marketing (Rudd & Morgan, 2003).

Endereço: Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), Praia de Botafogo, 190, sala 535, Rio de Janeiro – RJ 22250-900, Brasil. E-mail: alex.faria@fgv.br

O autor agradece pelo apoio do CNPq para a realização desta pesquisa, especificamente para o projeto “Estratégias Internacionais de Marketing no Contexto Luso-Brasileiro” (processo 485046/2007-5).

A literatura de marketing recente, produzida principalmente nos EUA, argumenta que marketing alcançou um nível de importância sem precedentes por causa da extraordinária expansão do modelo de economia liberal de mercado. Pesquisadores vêm demonstrando nos últimos quinze anos que as empresas que seguem o conceito de orientação para o mercado (OPM), em diferentes países e regiões (Hooley, Cox, Fahy, Shipley, Beracs, Fonfara, & Snoj, 2003, 2000), são as que obtêm desempenho superior (Narver & Slater, 1990; Kohli & Jaworski, 1990) a despeito das críticas acerca dos trabalhos publicados (ver Hubbard et al., 2005; Langerak, 2003). O conceito de OPM, tido como um dos mais importantes desenvolvimentos da área, pressupõe que o mercado independe do contexto e que as empresas de desempenho superior seguem uma orientação estratégica integrada, liderada pela alta hierarquia. Esse quadro ajuda a explicar por que a literatura de marketing sugere que o âmbito da estratégia de marketing ficou obsoleto na era da globalização.

Essa posição contemporânea da área de marketing se alinha a uma posição histórica da área de *strategic management*, baseada no argumento de que estratégias funcionais devem se alinhar à estratégia corporativa sob uma perspectiva de subordinação. A área de *strategic management* enfrenta dificuldades para aceitar o argumento de que o âmbito da estratégia de marketing é importante porque ajuda empresas a contornar a orientação monotônica e impositiva da estratégia corporativa e da alta hierarquia. É ainda maior a dificuldade para a área aceitar que este âmbito é importante também para mercados, consumidores e sociedades em diversos locais.

Os principais autores de *strategic management*, área que é também liderada pelos EUA, argumentam que o mercado – no singular – é o foco central para o desempenho superior e sustentável das grandes empresas e corporações (Barney, 1991; Porter, 1996; Rumelt et al., 1991). A literatura defende então que as estratégias funcionais – em especial a de marketing – devem se alinhar à estratégia corporativa sob uma perspectiva de subordinação. De fato, a despeito das críticas às práticas abusivas de grandes corporações em diversos países e mercados (Jenkins, 1987), a literatura não fornece detalhes sobre como lidar com diferenças e especificidades de mercados e consumidores, tanto em termos domésticos quanto em termos internacionais.

A partir do advento da era da globalização o descaso com especificidades nos mercados ficou ainda mais evidente na área de *strategic management*. A literatura argumenta enfaticamente que a estratégia corporativa deve ser ainda mais integrada e uniforme dentro da grande empresa devido às forças do mercado global (Peng, 2008; Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2003). Essa literatura confirma que o domínio da estratégia de marketing das grandes empresas ficou obsoleto na era da globalização.

Tendo em vista a preocupante posição de liderança da academia dos EUA em pesquisa e ensino no campo da administração (Kipping, Üsdiken & Puig, 2004; Pina & Cunha, 2005), pesquisadores de outros países ou contextos, tais como o luso-brasileiro, vêm desprezando o desenvolvimento de pesquisa nos âmbitos da estratégia de marketing e da estratégia de marketing internacional (ou estratégia internacional de marketing). Apesar do surgimento recente, em especial nos EUA, de uma literatura em estratégia internacional focada nas economias emergentes (e.g., Prahalad, 2004), é possível notar o crescente interesse de acadêmicos em Portugal e no Brasil pelos conceitos de OPM e de estratégia global (e.g., Garrido, 2007; Urdan & Rocha, 2006; Mações, Farhangmehr, & Pinho, 2007), em detrimento dos âmbitos de estratégia de marketing e estratégia de marketing internacional (ver Faria, 2005).

Entretanto, a crescente importância do contexto luso-brasileiro de negócios, em função dos elevados volumes de investimentos diretos de empresas portuguesas no Brasil e de empresas brasileiras em Portugal na era da globalização, tem sido acompanhada pela crescente preocupação das empresas com especificidades dos mercados nestes dois países e também pela crescente preocupação de alguns acadêmicos com o domínio dos EUA no campo da administração (Caldas, 1997; Cabral-Cardoso, 2006). O principal objetivo deste ensaio é argumentar que pesquisadores do contexto luso-brasileiro (com especial ênfase para pesquisadores do Brasil e de Portugal), sob uma abordagem crítica que enfatiza a pluralidade e a multiculturalidade (Santos, 1999), devem desafiar o argumento de que o âmbito da estratégia de marketing está obsoleto e promover a construção de uma perspectiva luso-brasileira neste âmbito¹.

Este ensaio é dividido em cinco sessões. Na segunda o autor descreve por que o âmbito da estratégia de marketing foi marginalizado nos EUA e por que a literatura contemporânea aponta sua obsolescência na era da globalização. Na terceira sessão apresenta-se por que a literatura dominante deve ser desafiada por meio da construção de uma perspectiva luso-brasileira em estratégia de marketing. Na quarta são descritos obstáculos para a implementação dessa perspectiva luso-brasileira e, em seguida, são fornecidas sugestões para superá-las. Na última sessão são apresentadas possibilidades para desenvolvimento de pesquisas em estratégia de marketing que podem ser relevantes não apenas para Brasil e Portugal, mas também para outras economias emergentes.

2. Ascensão e Queda da Estratégia de Marketing

Segundo parcela considerável da literatura de marketing, o âmbito da estratégia de marketing é de central importância para o desempenho de grandes empresas por ser capaz de reconhecer e explorar estrategicamente as especificidades dos mercados e as diferentes necessidades dos consumidores (Hooley et al., 2005; Rudd & Morgan, 2003). Mais especificamente, evidências mostram que as estratégias de marketing têm ajudado não somente as grandes empresas, mas também mercados e consumidores, a contornarem a histórica dificuldade enfrentada pela alta hierarquia e pelo âmbito da estratégia corporativa em reconhecer diferenças e especificidades dos mercados e dos consumidores (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006). Essa característica, por sua vez, ajuda a explicar por que o âmbito da estratégia de marketing continua marginalizado nos EUA e também por que este tem sido mais desprezado pela literatura de *strategic management* do que pela de marketing.

Em termos internacionais, essa característica virtuosa da estratégia de marketing é ainda mais importante (Szymanski, Bharadwaj, & Varadarajan, 1993). Apesar do quadro de subdesenvolvimento da pesquisa acadêmica neste âmbito (Varadarajan & Clark, 1994; Rudd & Morgan, 2003), as estratégias de marketing internacional (ou estratégias internacionais de marketing) são de central importância. A

¹ Três questões específicas são de particular importância para repensarmos e re-conceituarmos estratégia de marketing no contexto luso-brasileiro: (a) o número crescente de autores que desafia, em diversos países, o domínio dos EUA no campo da administração; (b) o uso crescente de estratégias focadas na dimensão 'não-mercado' por grandes corporações, e (c) a expansão das manifestações políticas e sociais contrárias à expansão do modelo de economia de mercado e da globalização. Este ensaio defende o argumento de que devemos re-conceituar o âmbito da estratégia de marketing sob uma perspectiva que não se subordina à literatura dominante por reconhecer que esta reproduz os princípios do modelo de economia liberal de mercado.

principal razão de tal grau de importância é que as dificuldades enfrentadas pela alta hierarquia e pelo âmbito da estratégia corporativa para reconhecer as especificidades dos mercados e dos consumidores em termos internacionais são mais elevadas do que em termos domésticos (Peng, 2008; Ghemawat, 2008).

De fato, autores das áreas de negócios internacionais e gestão internacional mostram que a diversidade de mercados e consumidores de diferentes países e regiões representa um desafio muito maior para as empresas do que a diversidade de mercados e consumidores em um mesmo país (e.g., Czinkota, Rivoli, & Ronkainen, 1992). Eles ressaltam a importância do âmbito da estratégia de marketing internacional devido às crescentes divergências entre corporações, governos e sociedades (Financial Times, 2001). Especialmente no que diz respeito às estratégias de grandes corporações em economias em desenvolvimento (ou economias tidas como menos desenvolvidas), alguns pesquisadores argumentam que consumidores, mercados e sociedades locais enfrentam problemas sérios quando características locais são desprezadas pelas grandes corporações com origem em economias tidas como desenvolvidas.

“Marketing não serve sempre às necessidades de pessoas pobres, países pobres e culturas nativas... Propaganda e outros elementos do marketing *mix* podem ter mais conseqüências indiretas e igualmente sérias por encorajar padrões de consumo que se elevam mais rapidamente do que os níveis de renda” (Witkowski, 2005, p. 7).

Em conjunto essas características ajudam a explicar por que o âmbito internacional da estratégia de marketing tem sido ainda mais marginalizado do que o âmbito doméstico da estratégia de marketing pela academia dos EUA.

Grande parte da atribuição de obsolescência do âmbito da estratégia de marketing está relacionada à tese de globalização dos mercados que foi proposta por Ted Levitt (1983) no início dos anos 1980 nos EUA. Segundo essa perspectiva, na era da globalização, consumidores de diferentes países ou regiões tendem à convergência e à uniformidade, ao invés de à diversidade ou à divergência, no que diz respeito a necessidades, valores e comportamento. Correspondentemente, segundo a literatura especializada, as estratégias globais de marketing devem enfatizar a padronização, ao invés da adaptação (Kotabe & Helsen, 2000), e o conceito de marketing integrado deve substituir o conceito de marketing internacional (Sheth, 2001). Os pressupostos de convergência e uniformidade se baseiam também no pressuposto (modelo de livre mercado) de inexistência ou de inoperância de forças e poderes de agentes ou instituições que poderiam moldar, regular ou proteger os mercados em diferentes países.

Apesar de as literaturas de marketing e *strategic management* reproduzirem os pressupostos do modelo de mercado livre, há um importante divisor entre os princípios fundamentais das duas áreas. Na área de marketing as teses de convergência e de uniformidade estão ancoradas no princípio da soberania do consumidor. Segundo esse princípio, os mercados e, conseqüentemente, o desempenho das grandes empresas ou corporações, são governados pelas preferências e necessidades dos consumidores. Apesar de mais homogêneas, as preferências e necessidades dos consumidores na era da globalização são exercidas com mais vigor devido à emergência das forças do mercado livre em escala global. Em tese, consumidores no mundo inteiro teriam o poder de escolher o produto que quiserem, não importando onde o mesmo é produzido ou quem o produz. Em *strategic management*, o princípio de soberania do consumidor é tratado como um dos princípios do mercado, não o único. O princípio mais importante para

as teses de convergência e unificação é gerar valor sustentável, em resposta aos padrões de crescente concorrência e às crescentes demandas dos *stakeholders* em nível global. As estratégias das grandes empresas ou corporações devem ser coesas e unificadas porque têm que se concentrar não apenas nos consumidores, mas em diferentes tipos de *stakeholders*.

Esses pressupostos reproduzem o modelo de economia liberal de mercado, e bloqueiam argumentos contrários produzidos por outras áreas do conhecimento a respeito dos mercados na era da globalização (ver Fligstein & Merand, 2002; Thomas, 2007; Arbix, Comin, Zilbovicius, & Abramovay, 2002). As duas literaturas reproduzem e disseminam a idéia de que as estratégias de grandes empresas ou corporações, especialmente em economias em desenvolvimento, são incapazes de influenciar as necessidades e o comportamento do consumidor, do mercado e da sociedade (de acordo com os princípios de livre mercado e livre empresa).

Uma literatura mais recente produzida pelas duas áreas nas economias tidas como desenvolvidas – mais notadamente, nos EUA – ressalta que em certos contextos – notadamente as economias emergentes – as grandes empresas ou corporações devem adaptar as estratégias impostas pelas matrizes (Peng, 2008; Ghemawat, 2008; Kotler & Lee, 2005; Prahalad, 2004). Essa literatura argumenta que adaptações são necessárias porque o mercado de economias emergentes ainda não alcançou o nível dos mercados das economias tidas como desenvolvidas. Por isso, a orientação impositiva nas economias emergentes estaria com seus dias contados. Isso ajuda a explicar o interesse de um número crescente de instituições, empresas e autores – primeiramente nos EUA e em seguida nas economias emergentes – com o mercado de consumidores de baixa renda em economias emergentes.

Segundo essa literatura, as estratégias específicas voltadas para as economias emergentes são mais efetivas do que as estratégias globais e o padrão de “imperialismo corporativo” (Prahalad & Lieberthal, 1998) – termo que ilustra com clareza a dificuldade histórica enfrentada pelo âmbito da estratégia corporativa em reconhecer especificidades de mercados e de consumidores – por reconhecerem as especificidades dos mercados de diferentes países ou regiões e por pressuporem que subsidiárias e seus gerentes são de central importância para o desempenho superior das empresas.

É correto afirmar que a descoberta recente de tais particularidades das economias emergentes ajudou na recuperação da importância do âmbito da estratégia de marketing na literatura especializada, especialmente em termos internacionais. Entretanto, essa literatura recente se baseia no argumento de que, a despeito de incertezas, dificuldades e obstáculos institucionais, as economias emergentes (assim como economias européias tidas como menos desenvolvidas) serão natural e inevitavelmente transformadas em economias liberais de mercado. É particularmente preocupante que a literatura sugere que, na ausência do poder do Estado, as estratégias corporativas focadas em economias emergentes ajudariam tais economias a se transformarem em economias liberais de mercado e a alcançarem o nível de desenvolvimento das economias tidas como desenvolvidas (Hammond, Kramer, Katz, Cran, & Walker, 2007). A partir desse processo de convergência impulsionado por grandes corporações, as literaturas das duas áreas se aplicariam sem restrições em economias emergentes; no final das contas, isso consolidaria a obsolescência do âmbito da estratégia de marketing, em termos domésticos e internacionais. Isso também consolidaria o domínio da perspectiva dominante sobre qualquer outra perspectiva, em detrimento da pluralidade e da multiculturalidade.

3. Em Defesa de uma Perspectiva Luso-Brasileira

A proposta de construção de uma perspectiva luso-brasileira em estratégia de marketing se baseia no argumento que este âmbito continuará sendo importante, a despeito do que é apresentado pela literatura dominante recente e do quadro de subdesenvolvimento deste âmbito na academia dos EUA.

A primeira razão para o âmbito da estratégia de marketing continuar importante é que o pressuposto de que todas as economias convergirão em torno do modelo de economia liberal de mercado, liderado pelos EUA, vem sendo questionado por diferentes áreas do conhecimento. Pesquisadores desafiam os discursos dominantes baseados na tese da convergência e ressaltam que existe uma disputa entre tipos de capitalismo (Morgan, Whitley, & Moen, 2005; Campbell & Pedersen, 2007). Alguns autores vão mais longe e destacam que as economias emergentes – em especial as maiores, tais como China, Rússia, Índia e Brasil – têm poderes para desafiar a hegemonia dos EUA no contexto internacional e, correspondentemente, construir e disseminar em escala global um outro tipo de capitalismo (MacFarlane, 2006; Wallerstein, 2003; Wilson & Purushothaman, 2003).

Segundo alguns autores, os processos de globalização e de europeização que vêm afetando o contexto luso-brasileiro estão fortemente relacionados ao processo de americanização e expansão global do modelo de economia liberal de mercado (Clark, Almond, Gunnigle, & Wachter, 2005). O processo de convergência correspondente se opõe ao modelo de economia coordenada de mercado na Europa (Hall & Soskice, 2001) e também ao modelo de economia de redes em economias emergentes (Koniordos, 2005; Boisot & Child, 1996).

É importante destacar que autores de outras áreas têm mostrado que mesmo nos EUA existe uma considerável distância entre o modelo de economia liberal de mercado e o que é praticado por empresas e governos (Thomas, 2007; Reed, 2002; Marshall & Woodroffe, 2001) e que o apoio político-econômico dos governos tem sido de central importância para o desempenho das grandes corporações em diferentes mercados na era da globalização (Grosse, 2005).

A segunda razão é que as disputas entre as áreas de marketing e *strategic management* continuarão a existir – assim como as disputas entre matrizes e subsidiárias, e também as disputas entre os países envolvidos nas relações entre matrizes e subsidiárias – apesar de a literatura dominante defender a integração entre as áreas – e também entre matrizes e subsidiárias e entre países ou regiões. A defesa da tese de convergência ou da integração² via subordinação é particularmente conveniente para as matrizes das grandes empresas e corporações e também para governos de economias tidas como desenvolvidas, mas não necessariamente para mercados e consumidores locais ou para gerentes e estrategistas de subsidiárias, ou ainda para governos e sociedades locais. A defesa desse tipo de integração é também conveniente para a academia e acadêmicos dos EUA – que detêm a liderança nas áreas de marketing e de estratégia –, mas não necessariamente para a academia e acadêmicos de países como Brasil e Portugal (ver Faria, 2008).

² De qualquer maneira, é importante ressaltar que apesar da similaridade nos argumentos, a tese de integração defendida pela literatura de *strategic management* não coincide exatamente com a tese de integração defendida pela literatura de marketing.

Evidências mostram que as dimensões política e social dos mercados continuam sendo importantes na era da globalização, especialmente (mas não somente) em economias emergentes e em economias em desenvolvimento, a despeito do que diz a literatura dominante. Tanto o princípio de soberania do consumidor, privilegiado pela área de marketing, quanto o de concorrência livre, privilegiado pela área de *strategic management*, não garantem que estratégias de grandes empresas ou corporações não causem disfunções ou desequilíbrios, especialmente (mas não somente) no exterior. As falhas de mercado correspondentes continuam sendo corrigidas ou coibidas por governos ou sociedade em diferentes países. Isso ocorre não somente em economias emergentes e nas economias em desenvolvimento, mas também nas economias tidas como desenvolvidas (Hirst & Thompson, 1998; Soros, 2003).

É correto afirmar que parcela considerável dessas disfunções tem sido causada pela dificuldade histórica enfrentada pela alta hierarquia e pelo âmbito da estratégia corporativa em reconhecer as características específicas dos mercados e dos consumidores. Análises recentes dos processos de globalização e europeização sob uma perspectiva que transcende o discurso neoliberal mostram que as estratégias de grandes empresas ou corporações vêm recebendo crescente apoio político e econômico dos governos de economias tidas como desenvolvidas (e.g., Thomas, 2007; Arbix et al., 2002). Tais disfunções são então causadas não apenas por grandes corporações, mas também por governos. Esse quadro eleva a importância pública e política do âmbito da estratégia de marketing, em termos domésticos e internacionais (Faria & Wensley, 2005).

A terceira razão é que diferentes autores têm mostrado recentemente que a liderança histórica dos EUA no campo da administração é explicada por interesses políticos e econômicos específicos que desafiam a noção de conhecimento acadêmico ‘livre’ (Mills & Hatfield, 1999; Locke, 1996). Isso ajuda a explicar por que as literaturas de marketing e de *strategic management*, que reproduzem os princípios do modelo de economia liberal de mercado, não têm seus fundamentos criticados nos EUA e também por que autores se preocupam com a exportação intensa dessa literatura na era da globalização para economias emergentes, economias em transição e economias em desenvolvimento com base no argumento de que são essenciais para promover desenvolvimento para todos (Cooke, 2005; Caldas, 1997; Caldas, 2006; Cabral-Cardoso, 2007; Guedes & Faria, 2007).

Motivado por escândalos corporativos recentes nos EUA, Sumantra Ghoshal, autor proeminente e vinculado às áreas de gestão internacional e *strategic management*, ressaltou que teorias e idéias reproduzidas pela literatura dominante “contribuíram decisivamente para o fortalecimento de práticas gerenciais que estão agora sendo condenadas por todos nós de forma estridente”; ele argumenta então que “cientistas sociais carregam uma responsabilidade social e moral maior do que aqueles que trabalham nas ciências físicas... ao camuflarem ideologia como pretensão de ciência, podem causar muito mais prejuízos” (2005, p. 86).

Tais argumentos evidenciam a importância de desenvolvimento do âmbito da estratégia de marketing sob uma perspectiva crítica, enfatizando a pluralidade e a multiculturalidade que reconhece não apenas os interesses das empresas, mas também os governos, as relações internacionais, as relações governo-empresa, as relações sociedade-empresa, e, finalmente, as relações da academia de administração com diferentes tipos de *stakeholders*.

A perspectiva delineada neste artigo deve nos levar ao questionamento sobre até que ponto a

literatura dominante pode ser relevante para empresas, consumidores, governos, sociedades e academias do contexto luso-brasileiro. Sob uma abordagem crítica que valoriza a multiculturalidade (Santos, 1999), não se argumenta aqui que a ‘perspectiva (vinda) dos EUA’ no âmbito da estratégia de marketing não tem qualquer relevância ou correspondência com a realidade em outros países e regiões. O principal argumento é que, *a priori*, a perspectiva dominante pode ser tão problemática ou virtuosa no contexto luso-brasileiro quanto uma perspectiva luso-brasileira nos EUA ou em outras economias tidas como desenvolvidas.

A considerável distância entre as economias desses países e os princípios do modelo de economia liberal de mercado, a não-neutralidade do conhecimento acadêmico dominante nas áreas de *strategic management* e marketing, e os interesses nacionais, regionais e históricos específicos que afetam Brasil e Portugal, e as especificidades do contexto luso-brasileiro de negócios, devem ser problematizados pelo âmbito da estratégia de marketing.

A despeito da tese de que todas as economias convergirão em torno do modelo de capitalismo de mercado que vem sendo liderado pelos EUA, os mercados e as economias nesses dois países continuam sendo substancialmente influenciados pelos respectivos governos nacionais, e também por fatores institucionais e questões regionais específicas. No Brasil, temos, por exemplo, o Mercosul; em Portugal, temos, por sua vez, a União Européia.

O principal problema não é que tais dimensões que influenciam o contexto luso-brasileiro são desprezadas pelas literaturas dominantes de estratégia e de marketing. O principal problema é que, devido à tese da convergência, tais dimensões vêm sendo tratadas como obstáculos institucionais (a literatura especializada usa o termo em inglês ‘*institutional void*’³) para a entrada de grandes corporações vindas de economias desenvolvidas em economias emergentes (Mair, Martí, & Ganli, 2007). Mais especificamente, tais dimensões vêm sendo tratadas pela literatura especializada como obstáculos para o avanço do capitalismo global e do modelo de economia liberal de mercado.

É inquestionável que uma das dimensões institucionais e históricas mais importantes do contexto luso-brasileiro é a colonização (ver Caldas, 1997).⁴ Essa questão traumática ajuda a explicar a carência de conhecimento acadêmico em administração focado no contexto luso-brasileiro, apesar dos laços econômicos históricos e do boom recente de investimentos diretos portugueses no Brasil e investimentos diretos brasileiros em Portugal.

³ A citação a seguir ilustra a perspectiva neoliberal construída em economias desenvolvidas a respeito dos obstáculos enfrentados por grandes corporações que desejam entrar ou fazer investimentos em economias emergentes: “Para empresas multinacionais, fazer negócios em economias emergentes costuma envolver a superação de obstáculos criados pela fraqueza ou completa ausência de instituições que suportam os mercados. Essas instituições, cuja presença é tida como certa (*taken for granted*, em inglês) nas economias desenvolvidas, compreendem desde intermediários que facilitam transações e distribuição de informações até órgãos que governam regulação, e garantem contratos, direitos de propriedade e a regra da lei. Quando essas instituições de suporte inexistem, surge aquilo que chamamos de ‘*institutional void*’ (Mair et al., 2007, p. 37). Uma literatura mais recente sugere que estrategistas de grandes corporações devem se comportar como empreendedores para transformar tais ‘*institutional voids*’ em oportunidades por meio de estratégias institucionais correspondentes: “empreendedores em economias emergentes podem também agir como empreendedores institucionais por meio da adoção de estratégias que exploram incertezas e contradições nos seus ambientes institucionais” (Tracey et al., 2007, p. 7).

⁴ A similaridade entre as características institucionais dos mercados de Brasil e de Portugal e a permanência histórica de um projeto (latente ou não) de construção de um ‘império’ luso-brasileiro na era da globalização, ao invés de uma mera ‘proximidade cultural’ entre esses dois países, podem ser dois dos principais motivos pelo qual empresas portuguesas vêm investindo cada vez mais no Brasil e empresas brasileiras vêm investindo em Portugal.

Entre 1995 e 2001, Portugal foi o quinto país que mais fez investimentos diretos no Brasil (Silva, 2002). Em 2002, havia 370 subsidiárias portuguesas no país em diversos setores, tais como as de infraestrutura (telecomunicações, energia e cimento), tecnologia da informação e turismo. Esse número é significativo visto que nos anos 1990 havia apenas poucas dezenas de subsidiárias portuguesas no Brasil (Silva, 2003). Segundo a Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal (AICEP), órgão vinculado ao Ministério da Economia e da Inovação, há atualmente quase 700 empresas brasileiras com capitais portugueses, sendo responsáveis por mais de 100 mil empregos diretos no Brasil. Essas empresas já investiram cerca de 17 bilhões de euros entre 1995 e 2005, sendo que o pico desse fluxo, liderado pelo setor de telecomunicações, ocorreu entre 1998 e 2002.

Pesquisas recentes mostraram que um dos principais motivos para esses investimentos portugueses no Brasil é a semelhança entre a língua, história e cultura dos países ao invés dos motivos estritamente econômicos previstos pela literatura dominante (Silva, 2005; Costa, 2006). Outros dois motivos ainda não considerados podem desafiar a literatura dominante. Os crescentes investimentos portugueses e brasileiros no contexto luso-brasileiro podem estar relacionados aos diferentes projetos de lusofonia (Martins, 2004; Margarido, 2000) e ao projeto histórico de construção do “império luso-brasileiro” (Maxwell, 1973). Isso implica no reconhecimento de que as relações entre os governos dos países e também os vínculos institucionais históricos e contemporâneos (Cavalcanti, Magalhães, & Tavares, 2008) são de central importância para explicar os investimentos recentes e as estratégias e o desempenho das empresas no contexto luso-brasileiro na era da globalização.

Correspondentemente, os ‘*institutional voids*’ apontados pela literatura dominante devem ser tratados não exatamente como obstáculos à entrada de investimentos feitos por corporações estrangeiras no Brasil e em Portugal, mas sim como uma característica institucional virtuosa que permite e impulsiona o fluxo luso-brasileiro de investimentos em Brasil e Portugal e, eventualmente, promove a ampliação do contexto luso-brasileiro de negócios para outros países e regiões.

4. Diretrizes para uma Perspectiva Luso-Brasileira

Além do histórico de colonização, pesquisadores portugueses e brasileiros enfrentarão alguns obstáculos para a construção da perspectiva luso-brasileira delineada neste ensaio. Um dos principais é a crença da academia de administração no modelo de economia liberal de mercado. Essa crença, difundida em escala global, ajuda a explicar a ausência de reflexão crítica e de estímulo à teorização nas áreas de *strategic management* e marketing (Mahoney & McGahan, 2007; Whittington, 2001; Brownlie, Saren, Whittington, & Wensley, 1999). Isso também ajuda a explicar as dificuldades enfrentadas por pesquisadores e instituições acadêmicas para financiar e publicar trabalhos acadêmicos que desafiem esse modelo, tanto no exterior quanto no contexto luso-brasileiro.

Em termos mais específicos, essa crença também ajuda a explicar o desprezo da dimensão ‘não-mercado’ – i.e., a dimensão política – pelas áreas de *strategic management* e de marketing (ver Barney, 2005; Burton, 2005) e, correspondentemente, pela literatura de estratégia de marketing. A dimensão ‘não-mercado’ é de central importância para a compreensão do contexto luso-brasileiro de negócios,

apesar de ser tratada pela literatura dominante como uma anomalia típica de economias que não alcançaram o estágio de economia desenvolvida (Faria, 2008).

O âmbito da estratégia de marketing, re-conceituado sob uma perspectiva luso-brasileira, deve enfatizar a dimensão ‘não-mercado’ como dimensão central dos mercados no contexto luso-brasileiro por meio do reconhecimento de teorias de mercado que desafiam a teoria dominante (ver Boddewyn, 2003) e, correspondentemente, o significado mais conhecido de não-mercado na literatura dominante. Aquilo que a literatura chama de ‘não-mercado’ deve ser tratada por pesquisadores no Brasil e em Portugal como ‘mercado’ por meio do uso de teorias de economia política que desafiem o quadro de colonização das ciências sociais pela economia (Fine, 1999).

Pesquisa em estratégia de marketing deve resgatar outras questões que foram esquecidas pela literatura produzida nos EUA. Dentre as questões, podemos destacar a análise de como estruturas e processos intra-organizacionais nas grandes empresas facilitam ou restringem a o nível de autonomia do âmbito da estratégia de marketing em relação ao âmbito da estratégia corporativa. Uma segunda questão é a avaliação da importância relativa de estratégias de marketing menos alinhadas ao âmbito da estratégia corporativa – com foco no dilema padronização *versus* adaptação (Szymanski et al., 1993) – para o desempenho de marketing e para o desempenho geral das empresas. Uma terceira questão é a avaliação das influências das relações políticas e institucionais entre países nas questões intra-organizacionais (especialmente conflito e cooperação) envolvendo matrizes e subsidiárias. Uma quarta questão é a avaliação das implicações sociais, econômicas políticas e públicas de estratégias de marketing, em mercados específicos.

Tendo em vista as dificuldades para a publicação desse tipo de pesquisa na área de marketing, ou mesmo na de *strategic management*, pesquisadores devem trabalhar em colaboração com pesquisadores que não sejam das áreas de marketing ou *strategic management*. Eles devem direcionar suas pesquisas para outras áreas da administração, tais como estudos organizacionais, gestão internacional e negócios internacionais.

Ademais, o âmbito da estratégia de marketing não deve ser tratado como uma propriedade ou jurisdição exclusiva da grande empresa. O âmbito da estratégia de marketing deve ser reconhecido e explorado por pesquisadores de outras áreas do conhecimento – tais como administração pública, sociologia econômica e ciência política – devido à sua elevada importância para governos, instituições e organizações sociais, tanto em termos nacionais quanto em termos internacionais.

A dimensão pública e política da estratégia e dos mercados pode ser mais bem reconhecida e aceita por pesquisadores dessas outras áreas. Apesar dos preconceitos, é sabido que o desempenho superior de grandes empresas não depende somente da compreensão adequada das forças de mercado e do uso efetivo de estratégias de mercado⁵, mas também ou principalmente da adequada compreensão das forças de ‘não-mercado’ e do uso efetivo de estratégias de ‘não-mercado’. Pesquisadores de outras áreas podem ajudar a ‘descolonizar’ os pesquisadores das áreas de marketing e estratégia no Brasil e em Portugal causados pelo domínio do modelo de economia liberal de mercado.

⁵ Evidências mostram que o desempenho superior de grandes empresas não depende somente de seus produtos e serviços, da eficiência de suas operações, de sua organização interna, da organização de sua cadeia de fornecedores ou de seus canais de distribuição (Baron, 1995: 73).

“Sucesso também depende de como as grandes empresas lidam efetivamente com governos, grupos de interesse, ativistas e o público. As forças geradas por essas partes podem impedir a entrada em novos mercados, limitar aumentos de preços, e aumentar os custos para competir. Elas também podem bloquear mercados, reduzir regulação, enfraquecer rivais, e gerar vantagem competitiva” (Baron, 1995: 73).

O conceito de megamarketing, por exemplo, evidencia a importância das estratégias de ‘não-mercado’ para grandes corporações na era da globalização. Este conceito – praticamente ignorado pela literatura de marketing e de estratégia, mas não pelas grandes firmas de consultoria e pelos altos executivos e principais acionistas dessas empresas – enfatiza a dimensão política dos mercados e das estratégias de marketing. Essa dimensão tem óbvia importância no contexto luso-brasileiro e também em diversos outros contextos devido à crescente importância dos relacionamentos entre grandes empresas, governos e organizações da sociedade civil (Dunning, 2006; 1998) que desafiam a tese de convergência.

“Megamarketing envolve as ferramentas normais de marketing (os 4Ps) e mais duas: poder e relações públicas... O megamarketing requer habilidades políticas e uma estratégia política. A empresa tem que identificar as pessoas que têm poder para abrir as portas. Ela tem que definir o mix correto de incentivos a oferecer. Sob quais circunstâncias os *gatekeepers* aquiescerão? Está o legislador X buscando prioritariamente fama, fortuna, ou poder? Como a empresa pode induzir o legislador a cooperar? Em alguns países a resposta pode ser uma quantidade de dinheiro (um ‘P’ oculto). Em outros lugares um pagamento em entretenimento, viagens ou contribuições de campanha podem funcionar. Essencialmente, o *megamarketer* tem que ter habilidades sofisticadas de negociação e de lobby para obter a resposta desejada da outra parte... Enquanto poder é uma estratégia ‘push’, relações públicas é uma estratégia ‘pull’. Cultivar a opinião pública é muito demorado, mas quando isso é alcançado, pode ajudar a puxar a empresa para dentro do mercado... Antes de entrar em um mercado, empresas têm que compreender as crenças, atitudes e valores da comunidade. Depois da entrada, elas têm que assumir o papel de bons cidadãos contribuindo para causas públicas, patrocinando eventos cívicos e culturais, e trabalhando com a mídia de forma efetiva” (Kotler, 1986: 117-118; 120).

O conceito de megamarketing revela que as estratégias de ‘não-mercado’ são fundamentais para grandes corporações e governos devido à disseminação de práticas de *lobby* na era da globalização – as quais são tratadas como ‘corrupção’ pela mídia (Martin, 2003; Mancuso, 2004).

O pressuposto de que o conceito de megamarketing somente faz sentido para grandes corporações que entram ou operam em economias emergentes ou tidas como menos desenvolvidas deve ser desafiado por pesquisas no contexto luso-brasileiro. Estimativas recentes apontam que mais de US\$ 30 bilhões anuais são despendidos em atividades de *lobby* político nos EUA. Não se sabe com precisão quantos desses profissionais atuam no Brasil ou em Portugal, mas é sabido que 16 mil lobistas profissionais operam em Washington e aproximadamente 10 mil circulam em Bruxelas (ver Hennisz & Zelner, 2003). Esses números desafiam a tese da convergência e são de central importância para justificar a investigação de como estratégias de ‘não-mercado’ são implementadas por empresas brasileiras em Portugal e

empresas portuguesas no Brasil em resposta às estratégias de *lobby* de grandes empresas dos EUA nestes países.

Antes de encerrar esta sessão, é fundamental ressaltar que a proporção de pesquisadores ou trabalhos publicados que questiona o conhecimento dominante nas áreas de estratégia e marketing é muito pequena no Brasil e em Portugal. As dificuldades para combater o domínio dos EUA são grandes, mesmo no Reino Unido (Smithee, 1997; Burton, 2001), aonde grandes recursos vêm sendo despendidos para que perspectivas críticas tenham legitimidade e aceitação.

Uma das questões principais para lidar com esse quadro de limitações no contexto luso-brasileiro é promover a redução de distâncias entre pesquisadores e instituições acadêmicas. A construção de um grande projeto luso-brasileiro no âmbito da estratégia de marketing. A construção de um projeto dessa natureza deve desafiar o traumático histórico de colonização, por meio da ênfase ao histórico propósito de construção de um “império luso-brasileiro”.

5. Considerações finais

A proposta de re-conceituação do âmbito da estratégia de marketing delineada neste ensaio não tem como propósito distanciar a academia do Brasil e Portugal da academia dos EUA. Sob uma abordagem crítica que enfatiza a pluralidade e a multiculturalidade, a re-conceituação proposta neste ensaio tem como principal objetivo promover um certo tipo de desenvolvimento teórico e empírico no âmbito de estratégia de marketing que pode ser relevante também em outros contextos, inclusive nos EUA.

Nesse sentido, a perspectiva delineada neste ensaio é importante não somente para Brasil e Portugal e para outras economias emergentes, mas também para um número crescente de outros contextos em que a tese de convergência em torno do modelo de economia liberal de mercado vem mostrando sinais de enfraquecimento.

A re-conceituação do âmbito da estratégia de marketing no Brasil e em Portugal não deve ter a grande empresa como referência única ou central. Por isso o âmbito da estratégia de marketing deve ser re-conceituado por meio do uso de teorias de mercado que desafiam o modelo de economia liberal de mercado e deve ser desenvolvido por acadêmicos de diversas áreas. Correspondentemente, o âmbito de estratégia de marketing, deve ser tido como relevante para (a) empresas e seus gerentes, (b) governos e seus representantes, e (c) instituições da sociedade civil e seus gestores ou constituintes.

Os setores de telecomunicações e de turismo merecem especial destaque. Esses setores têm sido particularmente importantes no processo de expansão do contexto luso-brasileiro de negócios nos últimos dez anos. Ademais, esses dois setores são tidos como estratégicos não somente por empresas, mas também por governos e instituições da sociedade civil. Segundo dados da Organização Mundial de Turismo (OMT), em 2000, o faturamento global do setor de turismo foi de US\$ 477,9 bilhões. No Brasil, no mesmo ano, o faturamento foi de US\$ 4,2 milhões, segundo o Banco Central. Portugal é um dos países que mais enviam turistas ao Brasil. Entre 2003 e 2006, o número de turistas portugueses que vieram ao Brasil aumentou em 78,6%, segundo a Embratur. Além disso, Portugal é um

dos países que mais investem no turismo brasileiro. Até o ano de 2009, o país deverá receber investimentos portugueses valorados em R\$ 729,8 milhões, principalmente na região Nordeste do país.

O setor de telecomunicações, no Brasil, por sua vez, apresentou um faturamento de R\$ 143,8 bilhões em 2006, o que representou 6,2% do PIB nacional e um aumento de 7% em comparação a 2005, segundo a Associação Brasileira de Telecomunicações (Telebrasil). Entre as grandes empresas que atuam neste mercado destaca-se o grupo Portugal Telecom, com participação de 50% na Vivo (maior empresa de telefonia móvel da América do Sul), entre outras empresas de telecomunicações adquiridas em processos recentes de privatização. O setor liderou, em um primeiro momento, o processo de expansão do modelo de economia liberal de mercado por meio de programas de privatização e desregulamentação (Frank, 2001). Em correspondência com os argumentos dos que desafiam a tese da convergência, mais recentemente, o setor vem protagonizando disputas políticas importantes entre empresas, governos e sociedade pelo controle de mercados em diferentes países e regiões (Ramamurti, 2000; Trebing & Estabrooks, 1995). Esse quadro ajuda a explicar o crescente uso de estratégias de responsabilidade social corporativa pelas empresas do setor, e também estratégias de comunicação (Argenti, 1996), de gerenciamento de impressões (Mendonça & Amantino-de-Andrade, 2003), e de empreendedorismo institucional (Peng, 2008). Apesar do poder do modelo de economia liberal de mercado, o Estado continua sendo influente no setor de telecomunicações, tanto em Portugal (Farhangmerh & Simões, 1997) quanto no Brasil (Gonçalves & Serafim, 2006). Quadro similar é observado no setor de turismo, apesar de a literatura especializada ser mais escassa que a de telecomunicações.⁶ Correspondentemente, o âmbito da estratégia continua sendo de central importância, apesar do argumento da obsolescência deste âmbito pela literatura dos EUA.

Finalmente, é importante ressaltar que o processo de construção e legitimação da perspectiva luso-brasileira delineada neste ensaio não ocorrerá fácil ou rapidamente. A história do âmbito de estratégia de marketing nos EUA mostra que este não conseguiu se estabelecer como domínio importante de pesquisa e educação nos EUA por causa de pressões assimétricas em favor do alinhamento subordinado e da convergência. Por isso o projeto de re-conceituar estratégia de marketing sob uma perspectiva luso-brasileira deve ser acompanhado pelo reconhecimento dos obstáculos para sua realização. Assim como os proponentes do “império luso-brasileiro” previam a central importância da academia para sua implementação, este ensaio argumenta que tais obstáculos não serão superados somente por pesquisadores individuais ou grupos de pesquisadores. Apoios e recursos institucionais de diferentes naturezas em Portugal e no Brasil, especialmente (mas não somente) no mundo acadêmico, serão de central importância para a viabilização e implementação desse desafiante projeto na era da globalização.

⁶ No Brasil, apesar de anunciarem que suas estratégias são orientadas para o mercado, empresas do setor de telecomunicações têm obtido especial destaque na seção de reclamações dos jornais de grande circulação, no IDEC (www.idec.org.br), na seção de Ouvidoria de agências governamentais, tais como a ANATEL (www.anatel.gov.br), e nos PROCONs (ver, por exemplo, www.consumidor.rj.gov.br). Ademais, em conjunto com o governo federal, as empresas do setor têm moldado regras do mercado para permitir a construção de conglomerados poderosos. Em Portugal, o quadro é similar no que diz respeito à DECO – Associação Portuguesa para a Defesa do Consumidor (www.deco.proteste.pt) e à ANACOM – Autoridade Nacional de Comunicações (www.anacom.pt).

Referências Bibliográficas

- Arbix, G., Comin, A., Zilbovicius, M., & Abramovay, R. (Org.) (2002). *Brasil, México, África do Sul, Índia e China: diálogo entre os que chegaram depois*. São Paulo: UNESP.
- Argenti, P. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10 (1), 124-137.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-120.
- Barney, J. (2005). Should strategic management research engage public policy debates? *Academy of Management Journal*, 48 (6), 945-948.
- Baron, D. (1995). The nonmarket strategy system. *Sloan Management Review*, 37 (1), 73-85.
- Boddewyn, J. (2003). Understanding and advancing the concept of “nonmarket”. *Business & Society*, 42 (3), 297-327.
- Boisot, M., & Child, J. (1996). From fiefs to clans and network capitalism: explaining China’s emerging economic order. *Administrative Science Quarterly*, 41, 600-628.
- Brownlie, D., Saren, M., Whittington, R., & Wensley, R. (Eds.) (1999). *Rethinking Marketing*. London: Sage.
- Burton, D. (2001). Critical marketing theory: The blueprint? *European Journal of Marketing*, 35 (5/6), 722-735.
- Burton, D. (2005). Marketing theory matters. *British Journal of Management*, 16, 5-18.
- Cabral-Cardoso, C. (2006). Portuguese management between global rhetoric and local reality – the case of human resources management. *Management Research*, 4 (3), 193-204.
- Caldas, M. (1997). Santo de casa não faz milagre: condicionamentos nacionais e implicações organizacionais pela figura do ‘estrangeiro’. In F. Motta & M. Caldas (Eds.), *Cultura organizacional e cultura brasileira*. São Paulo: Atlas.
- Caldas, M. (2006). Conceptualizing Brazilian multiple and fluid cultural profiles. *Management Research*, 4 (3), 169-180.
- Campbell, J., & Pedersen, O. (2007). The varieties of capitalism and hybrid success: Denmark in the global economy. *Comparative Political Studies*, 40, 307-332.
- Cavalcanti, T., Magalhães, A., & Tavares, J. (2008). Institutions and economic development in Brazil. *Quarterly Review of Economics and Finance*, 48, 412-432.
- Clark, I., Almond, P., Gunnigle, P., & Wachter, H. (2005). The americanization of the european business system? *Industrial Relations Journal*, 36 (6), 494-517.
- Cooke, B. (2005). The managing of the (third) world. In C. Grey & H. Willmott (Eds.), *Critical Management Studies – A Reader*. Oxford: Oxford University.
- Costa, C. (2006). Proximidade cultural e dinamismo econômico: por que investem as empresas portuguesas no Brasil. *Revista de Administração de Empresas*, 46, edição especial Minas Gerais, 35-47.
- Czinkota, M., Rivoli, P., & Ronkainen, I. (1992). *International business*. Forth Worth: Dryden Press.
- Dunning, J. (2006). Towards a new paradigm of development: Implications for the determinants of international business. *Transnational Corporations*, 15 (1), 173-227.
- Farhangmerh, M., & Simões, C. (1997). *Estudo de factores que contribuem para o desenvolvimento do sector hoteleiro português*. Rio das Pedras, RJ: Anais ENANPAD.

- Faria, A., & Wensley, R. (2005). *A critical perspective on marketing strategy*. Brasília-DF: Anais do Enanpad.
- Faria, A. (2005). Ampliando questionamentos sobre crítica em administração. *Revista de Administração Contemporânea*, 9, 223-238.
- Faria, A. (2008). *Repensando orientação para o mercado no Brasil*. Curitiba, PR: Anais do III EMA.
- Financial Times (2001). *Dominando os mercados globais*. Rio de Janeiro: Makron.
- Fine, B. (1999). A question of economics: Is it colonizing the social sciences? *Economy & Society*, 28 (3), 403-435.
- Fligstein, N., & Merand, F. (2002). Globalization or Europeanization? Evidence on the European economy since 1980. *Acta Sociológica*, 45 (1), 7-22.
- Frank (2001). *One market under God*. London: Vintage.
- Garrido, I. (2007). Orientação para o mercado externo: O refinamento de uma escala de mensuração. *Revista de Administração de Empresas*, 47 (4), 116-130.
- Ghemawat, P. (2008). Reconceptualizing international strategy and organization. *Strategic Organization*, 6 (2), 195-206.
- Ghoshal, S. (2005). Bad management theories are destroying good management practices. *Academy of Management Learning & Education*, 4 (1), 75-91.
- Gonçalves, J., & Serafim, L. (2006). *A política pública de turismo no Rio Grande do Norte: um estudo dos impactos econômicos e socioculturais na Grande Natal*. Salvador, BA: Anais do EnANPAD.
- Grosse, R. (2005). *International business and government relations in the 21st century*. Cambridge: Cambridge University.
- Guedes, A., & Faria, A. (2007) Globalization and international management: In search of an interdisciplinary approach. *Brazilian Administration Review*, 4 (2), 20-39.
- Hall, P., & Soskice, D. (2001). *Varieties of capitalism. The institutional foundations of comparative advantage*. New York: Oxford University Press.
- Hammond, A., Kramer, W., Katz, R., Cran, J., & Walker, C. (2007). *The next 4 billion: market size and business strategy at the base of the pyramid*. Washington: International Finance Corporation, World Resources Institute.
- Henisz, W., & Zelner, B. (2003). The strategic organization of political risks and opportunities. *Strategic Organization*, 1 (4), 451-460.
- Hirst, P., & Thompson, G. (1998). *Globalização em questão. A economia internacional e as possibilidades de governabilidade*. Petrópolis: Vozes.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2003). *Strategic management*, 5th ed. Cincinnati: Thomson South-Western.
- Hooley, G., Cox, T., Fahy, J., Shipley, D., Beracs, J., Fonfara, J., & Snoj, B. (2000). Market orientation in the transition economies of central Europe: Tests of the narver and slater market orientation scales. *Journal of Business Research*, 50, 273-285.
- Hooley, G., Fahy, J., Greenley, G., Beracs, J., Fonfara, K., & Snoj, B. (2003). Market orientation of the service sector of the transition economies of central Europe. *European Journal of Marketing*, 37 (1/2), 86-106.
- Hooley, G., Saunders, J., & Piercy, N. (2005). *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. São Paulo: Pearson, Prentice Hall.
- Hubbard, R., Norman, A., & Miller, C. (2005). Examining the influence of articles involving marketing his-

- tory, thought and theory: A Journal of Marketing citation analysis, 1950s-1990s. *Marketing Theory*, 5 (3), 323-336.
- Jenkins, H. (1987). *Transnational corporations and uneven development*. London: Routledge.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Exploring corporate strategy*. London: Prentice Hall, Financial Times.
- Kipping, M., Üsdiken, B., & Puig, N. (2004). Imitation, tension, and hybridization: multiple “americanizations” of management education in mediterranean Europe. *Journal of Management Inquiry*, 13 (2), 98-108.
- Kohli, A., & Jaworski, B. (1990). Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54 (2), 1-18.
- Koniordos, S. (Ed.) (2005). *Networks, trust, and social capital*. London: Ashgate.
- Kotabe, M., & Helsen, K. (2000). *Administração de Marketing Global*. São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1986). Megamarketing. *Harvard Business Review*, 64 (2), 117-124.
- Kotler, P., Lee, N. (2005). *Corporate responsibility: Doing the most good for your company and your cause*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Langerak, F. (2003). An appraisal of the predictive power of market orientation. *European Management Journal*, 21 (4), 447-464.
- Levitt, T. (1983). The globalization of markets. *Harvard Business Review*, 61, 92-102.
- Locke, R. (1996). *The Collapse of the American Management Mystique*. Oxford: Oxford University Press.
- Mações, M., Farhangmehr, M., & Pinho, J. (2007). Market orientation and the synergistic effect of mediating and moderating factors on performance: The case of the fashion cluster. *Portuguese Journal of Management Studies*, 12 (1), 21-43.
- Macfarlane, S. (2006). The ‘R’ in BRICS: is Russia an emerging power? *International Affairs*, 82 (1), 41-57.
- Mahoney, J., & Mcgahan, A. (2007). The field of strategic management within the evolving science of strategic organization. *Strategic Organization*, 5 (1), 79-99.
- Mair, J., Martí, I., & Ganli, K. (2007). Institutional voids as spaces of opportunity. *European Business Forum Online*, 31, 35-41.
- Mancuso, W. (2004). O lobby da indústria no congresso nacional: Empresariado e política no Brasil contemporâneo. *Dados*, 47 (3), 505-547.
- Margarido, A. (2000). *A Lusofonia e os Lusófonos: Novos mitos portugueses*. Lisboa: Edições Universitárias Lusófonas.
- Marshall, A., & Woodroffe, J. (2001). *Policies to roll back the state and privatize? Poverty reduction strategy papers investigated*. London: World Development Movement.
- Martin, N. (2003). *A Estratégia Empresarial de Captura do Poder Político*. Atibaia, SP: Anais do Enanpad.
- Martins, M. (2004). *Lusofonia e Luso-tropicalismo: Equívocos e possibilidades de dois conceitos hiper-identitários*. CECS. Universidade do Minho (acesso em <http://www.cecs.uminho.pt/> em 24/09/2007).
- Maxwell, K. (1973). The generation of the 1790’s and the idea of a Luso-Brazilian empire. In D. Alden (Ed.), *The colonial roots of modern Brasil*. Berkeley: University of California.
- Mendonça, J., & Amantino-de-Andrade, J. (2003). Gerenciamento de impressões: em busca de legitimidade organizacional. *Revista de Administração de Empresas*, 43 (1), 36-48.
- Mills, A., & Hatfield, J. (1999). From imperialism to globalization: Internationalization and the management

- text. In S. Clegg, E. Ibarra-Colado, & L. Bueno-Rodrigues (Eds.), *Global management: Universal theories and local realities*. London: Sage, 1998.
- Morgan, G., Whitley, R., & Moen, E. (2005). *Changing capitalisms? Internationalization, institutional change and systems of economic organization*. Oxford: Oxford Press.
- Narver, J., & Slater, S. (1990). The effects of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54 (4), 20-35.
- Peng, M. (2008). *Estratégia global*. São Paulo: Thomson Learning.
- Pina e Cunha, M. (2005). Adopting or adapting? The tensions between local and international mindsets in Portuguese management. *Journal of World Business*, 40, 188-202.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74 (6), 61-77.
- Prahalad, C., & Lieberthal, K. (1998). The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, 81 (8), 109-117.
- Prahalad, C. (2004). *The fortune at the bottom of the pyramid: Eradicating poverty through profits*. Upper Saddle River: Wharton School Publishing.
- Ramamurti, R. (2000). Risks and rewards in the globalization of telecommunications in emerging economies. *Journal of World Business*, 35 (2), 149-170.
- Reed, D. (2002). Employing normative stakeholder theory in developing countries: A critical theory perspective. *Business & Society*, 41 (2), 166-207.
- Rudd, J., & Morgan, R. (2003). Editorial – marketing strategy: A history of the next decade. *Journal of Strategic Marketing*, 11, 161-164.
- Rumelt, D., Schendel, D., & Teece, D. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12, 5-29.
- Santos, B. (1999). Por que é tão difícil construir uma teoria crítica? *Revista Crítica de Ciências Sociais*, 54, 197-215.
- Sheth, J. (2001). From international to integrated marketing. *Journal of Business Research*, 51 (1), 5-9.
- Silva, J. R. (2002). *Portugal/Brasil – uma década de expansão das relações económicas, 1992-2002*. Lisboa: Terramar.
- Silva, J. R. (2003). Significado e perspectivas do reencontro econômico entre Brasil e Portugal. *Bahia Análise e Dados*, 13 (1), 23-29.
- Silva, J. R. (2005). A internacionalização das empresas portuguesas: a experiência brasileira. *Revista de Administração de Empresas*, 45, edição especial Minas Gerais, 102-112.
- Smithee, A. (1997). Kotler is dead!. *European Journal of Marketing*, 31 (3/4), 317-325.
- Soros, G. (2003). *Globalização*. Rio de Janeiro: Campus.
- Szymanski, D., Bharadwaj, S., & Varadarajan, P. (1993). Standardization versus adaptation of international marketing strategy. *Journal of Marketing*, 57 (4), 1-17.
- Thomas, N. (2007). Global capitalism, the anti-globalisation movement and the Third World. *Capital & Class*, 92, 45-78.
- Tracey, P., Phillips, N., & Karra, N. (2007). *Entrepreneurship in emerging markets: Strategies for new venture creation in uncertain institutional contexts*. Paper presented at the Cornell-McGill Conference on Institutions and Entrepreneurship, July 22-24.

- Trebing, H., & Estabrooks, M. (1995). The Globalization of telecommunications: A study in the struggle to control markets and technology. *Journal of Economic Issues*, 29 (2), 535-544.
- Urdan, A., & Rocha, A. (2006). Orientação para o mercado: origens, avanços e perspectivas. *Revista de Administração de Empresas*, 46 (2), 55-60.
- Varadarajan, P., & Clark, T. (1994). Delineating the scope of corporate, business, and marketing strategy. *Journal of Business Research*, 31, 93-105.
- Wallerstein, I. (2003). *The decline of American power: The US in a chaotic world*. New York, NY: AK Press.
- Whittington, R. (2001). *O que é estratégia*. São Paulo: Thomson.
- Wilson, D., & Purushothaman, R. (2003). *Dreaming with BRICs: The path to 2050. Global Economic Papers Paper 99*. New York: Goldman Sachs.
- Witkowski, T. (2005). Antiglobal challenges to marketing in developing countries: Exploring the ideological divide. *Journal of Public Policy & Marketing*, 24 (1), 12-23.

Abstract. Marketing strategies have been important to business firms, consumers and markets due to their capacity of avoiding the historical difficulty faced by the domain of corporative strategy and the high hierarchy in recognizing differences and specificities of markets and consumers. In spite of this, the recent literature argues that the advent of the globalization era turned the marketing strategy domain obsolete due to the process of growing convergence of the national economies around the liberal market economic model. The major aim of this essay is to argue that researchers of the Luso-Brazilian context – with especial emphasis on researchers of Brazil and Portugal – should challenge this argument and promote the construction of a Luso-Brazilian perspective in strategy domain both in domestic and international terms. The essay shows that international, historical and institutional dimensions of the Luso-Brazilian context and the recent boom of foreign investments done by Portuguese business firms in Brazil and by Brazilian business firms in Portugal challenge the dominant argument that the marketing strategy is obsolete.

Key words: Marketing strategy, international strategy, critical perspective, marketing, globalisation.