

A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais

Thelma Valéria Rocha
Felipe Mendes Borini
Eduardo Eugênio Spers

Recebido em 28/janeiro/2010
Aprovado em 04/agosto/2010

Sistema de Avaliação: *Double Blind Review*
Editor Científico: Nicolau Reinhard

RESUMO

Neste artigo, analisa-se a autonomia de *marketing* para o desenvolvimento de novos produtos em corporações multinacionais. O objetivo é verificar a relação entre as estratégias de integração global e adaptação local ante a autonomia de *marketing* nas subsidiárias estrangeiras no Brasil. O tema é focado a partir de uma revisão teórica, considerando três tópicos – decisões sobre o desenvolvimento de novos produtos, autonomia no contexto das multinacionais, autonomia da área de *marketing* das subsidiárias estrangeiras –, os quais dão origem às hipóteses a serem testadas. Na pesquisa de campo, de natureza quantitativa, utiliza-se o método *survey* e são entrevistados 104 gestores de subsidiárias estrangeiras no Brasil. Os resultados mostram que existe uma correlação negativa entre o grau de integração global da multinacional e do alinhamento estratégico global com a autonomia de *marketing* em novos produtos. Por outro lado, quanto maior for a adaptação local, maior a autonomia de *marketing* para o desenvolvimento de novos produtos. Conclui-se que embora exista um dilema entre integração global e adaptação local para a autonomia no desenvolvimento de novos produtos, esse dilema, quando analisado dentro de um processo evolutivo das estratégias das subsidiárias, explica por que algumas subsidiárias garantem uma vantagem competitiva superior à de outras da unidade corporativa.

Palavras-chave: estratégia de *marketing*, autonomia de *marketing*, desenvolvimento de novos produtos, subsidiárias.

1. INTRODUÇÃO

Analisando a realidade complexa das empresas multinacionais, com muitas subsidiárias espalhadas pelo mundo, um desafio organizacional consiste em administrar o processo de desenvolvimento de novos produtos, tanto na matriz quanto nas subsidiárias.

Thelma Valéria Rocha, Mestre em Administração Mercadológica pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, com especialização em *International Business* pela *Stockholm School of Economics* (SSE), Suécia, Doutora em Administração com ênfase em *Marketing* pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora do Mestrado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e *Marketing* (ESPM) de São Paulo (CEP 04018-010 – São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: tvrocha@espm.br
Endereço:
Escola Superior de Propaganda e *Marketing*
Rua Álvaro Alvim, 123 – Bloco C – Sala 406 –
Mestrados
04018-010 – São Paulo – SP

Felipe Mendes Borini, Mestre em Administração pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professor do Mestrado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e *Marketing* (ESPM) de São Paulo (CEP 04018-010 – São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: fborini@espm.br

Eduardo Eugênio Spers, Mestre em Economia Aplicada pela Escola Superior de Agricultura "Luiz de Queiroz" (Esalq) da Universidade de São Paulo (USP), Doutor em Administração pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da USP, é Professor do Mestrado em Gestão Internacional da Escola Superior de Propaganda e *Marketing* (ESPM) de São Paulo (CEP 04018-010 – São Paulo/SP, Brasil).
E-mail: espers@espm.br

Pesquisas na área (VENAIK, MIDGLEY e DEVINNEY, 2005; BOEHE, 2007) indicam que a habilidade de lançar novos produtos, produzindo inovações rápidas, é uma das principais fontes de vantagem competitiva para as multinacionais. Nesse sentido, elas procuram estruturar-se como uma **rede de conhecimento**, na qual a inovação pode ser criada em várias unidades organizacionais e transferida para as demais (NOHRIA e GHOSHAL, 1997; BARTLETT e GHOSHAL, 1998; MINBAEVA *et al.*, 2003). Essa arquitetura organizacional tem inspirado várias pesquisas sobre a criação, assimilação e difusão de inovação interna, enfatizando o papel das subsidiárias nesse processo (FROST, BIRKINSHAW e ENSIGN, 2002; FOSS e PEDERSEN, 2004).

No entanto, o foco de análise deixou de ser a subsidiária como um todo. As pesquisas têm direcionado o foco para as áreas funcionais específicas da subsidiária, tais como *marketing*, produção, logística ou pesquisa e desenvolvimento (P&D) (BIRKINSHAW, 2001; PATERSON e BROCK, 2002). Particularmente, Young e Tavares (2004) enfatizam que a variável autonomia das subsidiárias teria de ser analisada com respeito às atividades funcionais, já que a autonomia pode variar ao longo da cadeia de valor, como no caso deste estudo, que avalia a autonomia da área de *marketing*.

Nessa linha de estudos, Boehe (2007) salienta que as pesquisas realizadas com subsidiárias estrangeiras no Brasil têm considerado a autonomia no desenvolvimento de novos produtos como uma variável relevante para o entendimento das estratégias desempenhadas por essas empresas. Existe um paradigma com relação à autonomia das subsidiárias, pois, na visão hierárquica das multinacionais, as decisões de desenvolvimento de novos produtos deveriam ser originadas na matriz e tomadas de forma racional do ponto de vista da empresa como um todo. Contudo, Boehe (2007) afirma que isso nem sempre ocorre, pois muitas multinacionais são organizações diferenciadas e complexas, nas quais podem existir diferentes formas de dar autonomia para as subsidiárias desenvolverem novos produtos. Entretanto, o autor salienta que as pesquisas são ainda seminais e precisam ser aprofundadas.

No processo de desenvolvimento de novos produtos, existem pressões de integração global e adaptação local perante a autonomia das subsidiárias (OLIVEIRA JR., BOEHE e BORINI, 2009). De um lado, a subsidiária precisa de autonomia para desenvolver seus produtos, porém a excessiva autonomia em conjunto com a adaptação local acarreta falta de alinhamento estratégico e perda da competitividade global dentro da rede corporativa. Por outro lado, a excessiva integração global viabiliza a possibilidade de desenvolver produtos fáceis de serem transferidos na rede, porém tem suas desvantagens, pois carece da inovação proporcionada pela inserção no mercado local e pela adaptação a ele (ANDERSSON e FORSGREN, 2006).

Dessa maneira, o tema central deste artigo é a discussão do dilema entre o grau de integração global e o de adaptação

local relacionado à autonomia de *marketing* concedida às subsidiárias no processo de desenvolvimento de novos produtos. Para tanto foi realizado um estudo quantitativo com gestores das áreas de *marketing* e vendas de subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil.

O objetivo do artigo consiste em entender a relação entre a autonomia de *marketing* no desenvolvimento de novos produtos e as estratégias de integração global e de adaptação local praticadas pelas subsidiárias estrangeiras no Brasil. Questiona-se qual o melhor modelo para uma subsidiária criar e manter competitividade perante as demais unidades da rede. A subsidiária deveria optar por maior adaptação local ou integração global? Qual dos dois fatores garantiria maior autonomia no desenvolvimento de produtos na área de *marketing*? Essa autonomia oriunda da configuração estratégica escolhida garantiria a competitividade da subsidiária?

Espera-se com os resultados deste artigo contribuir para a literatura em gestão de subsidiárias no que tange à questão do dilema da integração global e da adaptação local para a autonomia no desenvolvimento de novos produtos em *marketing*. Isso significa transpor a visão simplista e integral de conceber a subsidiária como uma unidade e, analisando detalhadamente a função de *marketing*, contribuir para um entendimento mais profundo e particular das funções das subsidiárias.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Inicialmente, são abordadas as questões relacionadas a decisões no processo de desenvolvimento de novos produtos. Em seguida, são verificados os aspectos de autonomia das subsidiárias de multinacionais no processo de desenvolvimento de novos produtos e, finalmente, as questões relacionadas com a autonomia de *marketing* em multinacionais.

2.1. Decisões sobre o desenvolvimento de novos produtos

Adler *et al.* (1996), e na mesma linha Schilling e Hill (1998), sugerem que o processo de desenvolvimento de um novo produto deve ser visto como um projeto que se move dentro de um fluxo na empresa. Os autores separam em seu modelo as atividades do departamento de *marketing* daquelas do departamento de engenharia, serviços tecnológicos, especificação e engenharia de produção.

Dentre as atividades do departamento de *marketing*, este estudo está focado nas questões relacionadas ao desenvolvimento de novos produtos, ou seja, ligadas a geração de ideias, definição do posicionamento e estratégia de comunicação para novos produtos.

Algumas decisões precisam ser tomadas no momento do desenvolvimento de novos produtos, tais como: Quem vai cuidar dos novos produtos? A quem vão reportar-se? Quais são as regras que esse grupo deverá seguir? Como será a relação dessa equipe com as demais áreas? A preocupação

inicial com essas questões evita uma série de desgastes posteriores e é fundamental comunicar toda organização sobre a estrutura destinada ao desenvolvimento de novos produtos.

As empresas podem montar vários tipos de estruturas internas para a atividade de desenvolvimento de novos produtos, também conhecida pela sigla DNP. De acordo com Gruenwald (1994), as estruturas costumam ser: **centralizadas** (uma área responsável), **descentralizadas** (várias áreas participam em comitês) e **mistas** (combinação das anteriores). A decisão sobre qual melhor estrutura varia em função do porte da empresa e da integração entre os departamentos. Independentemente do modelo escolhido, a direção da empresa costuma acompanhar de perto os projetos de desenvolvimento de novos produtos.

Quando se pensa em uma empresa multinacional, as mesmas questões de centralização e descentralização permanecem: as atividades de desenvolvimento de novos produtos podem ser desenvolvidas pela matriz ou por suas subsidiárias.

Boehe (2007) apresenta três papéis estratégicos distintos que podem ser executados por subsidiárias de multinacionais no processo de desenvolvimento de novos produtos: a subsidiária que adapta (**tropicaliza**) produtos desenvolvidos em outras unidades da multinacional para as necessidades específicas do mercado em que atua; a subsidiária que melhora, significativamente, os produtos existentes; a subsidiária que cria produtos.

Tanto a aplicação do modelo de Gruenwald (1994) para as multinacionais como a do de Boehe (2007) partem do pressuposto de que os papéis distintos que as subsidiárias podem adotar para o desenvolvimento de novos produtos dependem da estratégia da multinacional.

2.2. Decisões sobre a estratégia adotada pela multinacional

A estratégia da empresa multinacional corresponde aos princípios competitivos adotados quando a empresa compete mundialmente com concorrentes globais e firmas locais. Seu compromisso é construir uma cadeia de valor, alocando recursos e estabelecendo subsidiárias em todo o mundo (YIP, 1995). Cabe aos gerentes das multinacionais coordenarem a implementação dessa estratégia em várias unidades de negócios, em diversas partes do mundo, com diferentes condições institucionais, administrativas, econômicas e culturais (GHEMAWAT, 2001; LASSERRE, 2003).

Dois tipos de estratégias globais são descritas por Yip (1995): a estratégia de integração global e a estratégia multidoméstica, que prevê adaptações locais. Na primeira estratégia, a matriz coordena todas as atividades, como produção, distribuição e logística entre as subsidiárias, e as subsidiárias implementam essas decisões. O objetivo da estratégia global integrada é aumentar a eficiência global e reduzir os custos da multinacional como um todo. Já a estratégia multidoméstica dá ênfase à resposta local, prevendo adaptações locais em função da realidade encontrada no mercado.

Para verificar a forma como a multinacional conduz seus negócios com relação a suas estratégias de integração global ou multidoméstica, Prahalad, Doz e Bartlett (1981) sugerem a elaboração de um mapa que analisa o grau de integração global confrontado com o grau de adaptação local. Lasserre (2003) apresenta o resultado de um estudo envolvendo essa análise para diferentes segmentos, como químico, automobilístico, farmacêutico, de serviços de telecomunicações, bancos de varejo, varejo de alimentos, entre outros, como ilustra a figura 1.

Na figura 1, pode-se perceber que as indústrias de *microchips* atuam com alto grau de integração global e pouca adaptação local, pois as demandas são similares globalmente. Por outro lado, os varejos de alimentos, como restaurantes, necessitam de alta adaptação local e, de modo geral, possuem menor integração global.

Como é possível também observar na figura 1, as indústrias química e bancária não apresentam total integração global ou adaptação local; enquanto a indústria automobilística, de serviços de telecomunicações e, em especial, a farmacêutica apresentam claramente uma estratégia híbrida, denominada de estratégia transnacional, com alta integração global e alta adaptação local. O resultado do estudo mostra uma forte tendência das empresas multinacionais para essa orientação estratégica.

Entretanto, diferentemente do que parece, a estratégia transnacional não pressupõe que a alta adaptação e a integração estejam numa mesma subsidiária. Pelo contrário, a estratégia transnacional, baseada no conceito de rede diferenciada (NOHRIA e GHOSHAL, 1997; BARTLETT e GHOSHAL, 1998), admite que uma empresa multinacional tenha a possibilidade de atribuir estratégias diferentes para suas subsidiárias, ou seja, não precise adotar um padrão uniforme global ou multidoméstico. Algumas subsidiárias da rede podem ser direcionadas para uma estratégia de adaptação local; enquanto outras, para uma estratégia de integração global. A adoção de uma ou outra estratégia vai determinar o grau de autonomia que a subsidiária tem em relação à matriz corporativa.

Quando a integração interna da multinacional é alta, como no caso das plataformas globais, então a autonomia é geralmente baixa; mas, quando a subsidiária controla atividades de produção, P&D, logística e *marketing* para determinados mercados, como no caso dos mandatos mundiais, então a autonomia tende a ser alta (FEINBERG, 2000).

2.3. A autonomia na área de *marketing* das subsidiárias

O conceito da autonomia é um dos mais discutidos em pesquisas sobre os papéis estratégicos das subsidiárias (GUPTA e GOVINDARAJAN, 1994; BIRKINSHAW e MORRISON, 1995; TAGGART, 1997). Young e Tavares (2004) conceituam autonomia como a liberdade restrita, disponível ou adquirida, da subsidiária que lhe permite tomar certas decisões em função do próprio interesse. Essa liberdade é dada pela matriz, a qual decide o grau de autonomia da subsidiária em cada área de decisão.

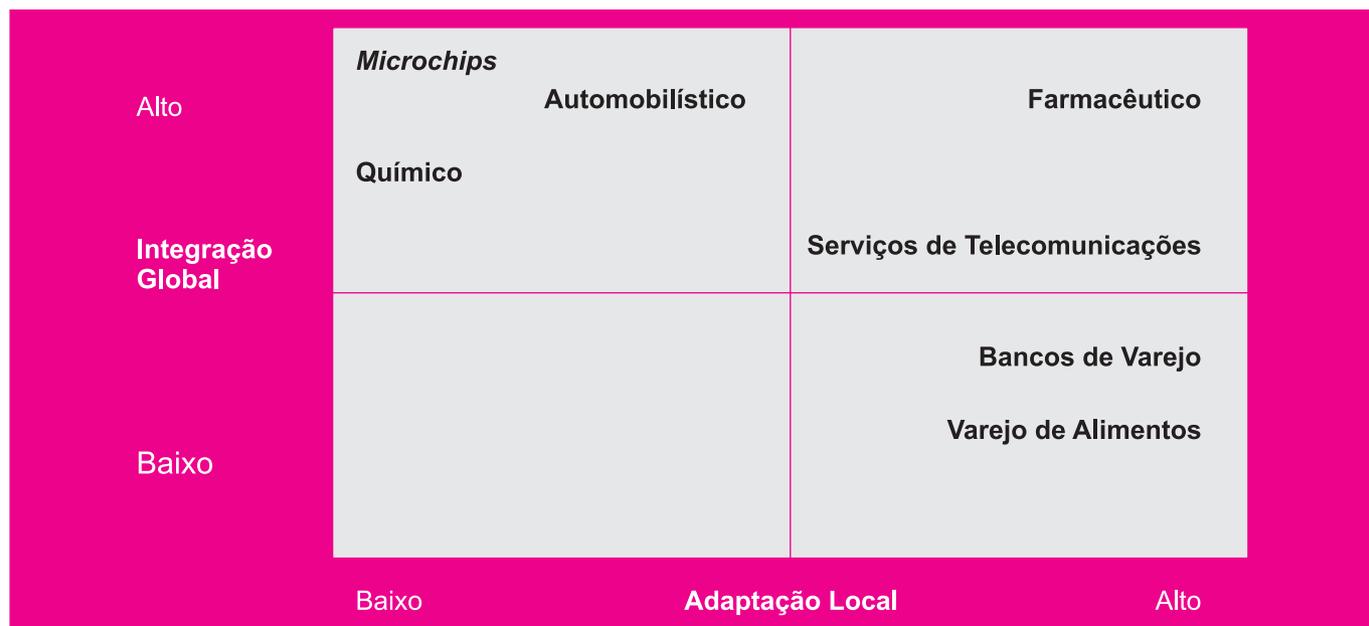


Figura 1: Estratégia de Integração Global versus Adaptação Local

Fonte: Lasserre (2003, p.23).

Boehe (2007) complementa mostrando que o conceito de autonomia reflete a existência ou não da hierarquia organizacional na relação entre uma subsidiária e sua matriz (e outras subsidiárias) e varia em função da integração interna da multinacional.

A autonomia das subsidiárias tem sido comumente dividida em dois tipos: administrativa e de operações (NOBEL e BIRKINSHAW, 1998). A administrativa está ligada à autonomia na contratação de executivos, aprovação de orçamentos anuais e contratação de terceiros; a autonomia de operações, às atividades de mercado, como introdução de novos produtos, entrada em novos mercados e alterações nos processos de produção.

Ghoshal e Bartlett (1988) verificaram que a autonomia da subsidiária possui um efeito positivo na **inovação em marketing** nas subsidiárias de multinacionais e, por sua vez, a inovação em *marketing* das subsidiárias possui um efeito positivo sobre o desempenho da subsidiária da multinacional.

O construto autonomia da subsidiária foi medido por Ghoshal e Bartlett (1988), que utilizaram questões nas quais os gestores respondiam em que medida as decisões de produto, preço, praça, promoção, posicionamento e processo foram centralizadas ou tomadas localmente. Eles seguiam os preceitos de Prahalad, Doz e Bartlett (1981), que definiram a integração global e a adaptação local como forças antagônicas que atuam sobre a multinacional e influenciam sua estratégia.

Para Ghoshal e Bartlett (1988), o fator autonomia de decisão local reflete o quanto as decisões são centralizadas na matriz e o quanto as subsidiárias podem ter iniciativas e criar programas, processos ou produtos.

Ghoshal e Bartlett (1988) estudaram a autonomia local de diversas subsidiárias de multinacionais. Aquelas com baixo nível de autonomia local (por exemplo, a Matsushida) não conseguiam criar ou difundir inovação, mas tendiam a ser mais efetivas na adoção de novos produtos e processos criados pela matriz. Por outro lado, subsidiárias de empresas multinacionais com maior autonomia local – como Unilever, ITT e Philips – criavam e difundiam mais inovação, mas, ao mesmo tempo, eram mais resistentes em adotar criações da matriz. No estudo, Ghoshal e Bartlett (1988) observaram uma correlação positiva e altamente significativa entre autonomia local e criação de inovações.

Consequentemente, é de se esperar que subsidiárias mais autônomas tendam a desenvolver mais inovações que as centralizadas. Logo, a maior integração ou adaptação local delegada para as subsidiárias é de suma importância para entender sua participação no desenvolvimento de novos produtos para a corporação multinacional.

No Brasil, Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009) desenvolveram um estudo perguntando a gestores de multinacionais o local em que as principais decisões foram tomadas: se na subsidiária, no centro regional ou na matriz. O resultado mostra que a autonomia na tomada de decisões é característica marcante das subsidiárias estrangeiras no Brasil, com destaque para a autonomia para introdução de novos produtos, objeto deste estudo, assinalada como decisão da subsidiária por 50,8% dos entrevistados.

Segundo Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009), quanto maior for a autonomia das subsidiárias, maior será o poder de decisão e a capacidade de as subsidiárias desenvolverem iniciativas, po-

rém excesso de autonomia pode ser caracterizado como uma elevada independência das subsidiárias em relação à corporação e seus objetivos. Essa independência dificulta a exploração de iniciativas internas da corporação multinacional e pode fazer com que as decisões de negócios da subsidiária sejam orientadas para outros objetivos, que não os da estratégia corporativa. Portanto, o entendimento do modelo estratégico mais integrado globalmente ou voltado para a adaptação local é preponderante para determinar a autonomia das subsidiárias.

Assim, neste artigo o enfoque é na autonomia de operações, tal como nos estudos de Ghoshal e Bartlett (1988), Boehe (2007) e Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009). Porém – diferentemente do estudo de Boehe (2007), que aborda a área de P&D, e do de Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009), que aborda as atividades gerenciais de forma não diferenciada, e procurando ampliar a validação de Ghoshal e Bartlett (1988) em mercados emergentes –, no presente artigo analisa-se a autonomia de *marketing* para o desenvolvimento de novos produtos.

Apesar de alguns estudos analisarem a autonomia de *marketing* (GHOSHAL e BARTLETT, 1988; VEINAK, MIDGLEY e DEVINNEY, 2005; TSENG, 2006), o enfoque específico no desenvolvimento de novos produtos em *marketing* é analisado de forma escassa e secundária, com base nos relatos de alguns casos de empresas multinacionais (GHOSHAL e BARTLETT, 1988; VEINAK, MIDGLEY e DEVINNEY, 2005). Além disso, existe uma lacuna no entendimento dessa autonomia de *marketing* para o desenvolvimento de novos produtos em subsidiárias localizadas em mercados emergentes, como o Brasil, pois grande parte do conhecimento advém de multinacionais que operam com suas subsidiárias em países desenvolvidos (TALLMAN, 2001) e nada assegura que o modelo de gestão das subsidiárias nesses países possa ser completamente reaplicado em mercados emergentes (LONDON e HART, 2004). Pelo contrário, advoga-se que o grande desafio para as multinacionais de países desenvolvidos é romper o *mindset* paroquial (ADLER, 2002) e a visão de que o modelo de gestão desenvolvido nesses países pode ser aplicado em qualquer outra parte do mundo (HOSKISSON *et al.*, 2000; PRAHALAD e LIEBERTHAL, 2003). Para tanto, Meyer (2004) conclama artigos que procurem entender as peculiaridades da gestão de empresas multinacionais em diferentes localidades, em especial nos mercados emergentes.

Nesse intuito, as hipóteses a seguir procuram verificar se as estratégias de integração global e adaptação local das multinacionais desenvolvidas têm o mesmo impacto para as subsidiárias localizadas em mercados emergentes, especificamente no Brasil.

3. HIPÓTESES

Constatado que a autonomia pode variar conforme a estratégia de integração global e adaptação local, e que existe uma tendência para a estratégia transnacional (LASSERRE, 2003),

em que as estratégias das subsidiárias podem ser diferentes conforme o local de atuação, esta seção procura desvendar como essas forças opostas influenciam a autonomia de *marketing* para desenvolvimento de novos produtos para as subsidiárias localizadas em mercados emergentes, mais especificamente o Brasil.

3.1. Integração global

O objetivo da estratégia de integração global é maximizar o desempenho mundial por meio do compartilhamento e da integração (YIP, 2003). A subsidiária interdependente, ou seja, com alta integração global, negocia boa parte de sua produção intrafirma, para a matriz ou outras subsidiárias, assim como importa muitos produtos e/ou componentes, intermediários ou finais, para serem vendidos e/ou serem fabricados no país (JARILLO e MARTINEZ, 1990). Assim, as multinacionais maximizam sua eficiência de localização pela implantação de suas instalações em qualquer lugar do mundo, obtendo menores custos de produção ou distribuição, além de poderem construir fábricas para atender mais de um país, conseguindo “economia de escopo” (GHOSHAL e NOHRIA, 1989).

Analisando especificamente a área de *marketing*, uma característica da integração global seria a introdução simultânea e mundial de produtos semelhantes com pequenas adaptações. Certamente essa análise reducionista da integração ao mero aspecto do produto ou serviço é alvo de muitas críticas. Partindo do ponto de vista estratégico, essa visão uniforme do mundo e pouco adaptada ao contexto local seria um entrave para o desenvolvimento de mercados locais (BINGHAM e EISENHARDT, 2008). Analisando especificamente a questão da atuação de multinacionais de países desenvolvidos com subsidiárias em mercados emergentes, o pressuposto da padronização revela-se uma estratégia limitada para alguns segmentos de consumidores com padrões semelhantes aos de países desenvolvidos (HASSAN e KATSANIS, 1994) e aparentemente difícil de ser implantada para todos os segmentos em razão das barreiras institucionais (PENG, 2001), culturais (ADLER, 2002) e políticas e regulatórias (CHUNG, 2003), entre outras.

Contudo, ampliando o enfoque das atividades de *marketing*, Birkinshaw e Pedersen (2009) mostram algumas tendências da configuração das multinacionais em prol da integração entre as atividades de *marketing*.

A estrutura de gerentes de contas globais (BIRKINSHAW, TOULAN e ARNOLD, 2001; TOULAN, BIRKINSHAW e ARNOLD, 2006) cada vez mais tem centralizado as decisões de *marketing* em busca de melhor negociação de preços e da alocação mais adequada e eficiente de produtos em cada região. Ao mesmo tempo, o crescimento do número de fornecedores e parceiros de qualidade mundial tem permitido às empresas realizarem operações de *offshoring* de suas cadeias produtivas para alguns poucos centros de produção com menores custos e conseqüentemente maior centralização no de-

envolvimento e comercialização dos bens e serviços distribuídos (BIRKINSHAW e PEDERSEN, 2009). Assim, se por um lado a multinacional integrada globalmente carece em termos de adaptação, os ganhos em economia de escala fornecem eficiência para o comércio global de um produto de menor preço e qualidade superior capaz de satisfazer os anseios dos consumidores de marcas globais (ZOU e CAVUSGIL, 1996), foco das empresas com essa estratégia.

Conseqüentemente, é de se esperar que quanto mais orientada para a integração global, menor será a autonomia de *marketing* da subsidiária.

Hipótese 1 — Quanto maior o grau de **integração global** praticado pela multinacional, menor será a **autonomia em marketing** das subsidiárias brasileiras no processo de desenvolvimento de novos produtos.

3.2. Adaptação local

O objetivo da estratégia de alta adaptação local é maximizar o desempenho mundial por meio da maximização da vantagem competitiva local, receitas e lucros (YIP, 2003).

Sua principal característica é a especialização na adaptação, tanto das vendas quanto da distribuição, visando a satisfazer ao máximo o cliente de cada mercado. Isso possibilita agregar valor aos bens, mesmo sacrificando a economia de escala. Essa flexibilidade acaba transformando as organizações nacionais em unidades independentes, autossuficientes e geograficamente dispersas, em que cada mercado é tido como específico (OLIVEIRA JR., BOEHE e BORINI, 2009). Entretanto, nota-se uma deficiência em sua comunicação ponto a ponto e no compartilhamento do conhecimento administrativo, de tal forma que as políticas de preço e qualidade podem variar muito entre os países. (GHOSHAL e NOHRIA, 1989).

Em especial, analisando a incursão de multinacionais da tríade (Japão, Estados Unidos e Europa) em mercados emergentes, apesar de alguns estudos propagarem a homogeneização dos mercados (LEVITT, 1998; YIP, 1999), as pressões locais exercem significativo impacto para a autonomia da atividade de *marketing* (KOTABE e JIANG, 2009).

A baixa similaridade tecnológica, de mercado, regulatória, do comportamento do consumidor e do ciclo de vida dos produtos exige uma significativa adaptação local (KATSIKEAS, SAMIEE e THEODOSIOU, 2006). As disparidades entre os fatores econômico, sociocultural (MALHOTRA, AGARWAL e ULGADO, 2003) e político (CHUNG, 2003) entre mercados desenvolvidos e emergentes exercem significativo impacto na percepção do cliente, de tal modo que a padronização esperada nem sempre é possível. Conseqüentemente, as multinacionais que atribuem estratégias de adaptação local para suas subsidiárias tendem a conceber uma autonomia de *marketing* para o desenvolvimento de produtos até mais expressiva que para aquelas localizadas em países desenvolvidos.

Assim, a hipótese dois a ser testada neste estudo é:

Hipótese 2 — Quanto maior o grau de **adaptação local** praticado pela multinacional, maior será a **autonomia em marketing** das subsidiárias brasileiras no processo de desenvolvimento de novos produtos.

4. METODOLOGIA

A metodologia utilizada na parte empírica deste estudo é quantitativa. Foram coletados dados por meio de um *survey* com gestores na área de *marketing* e vendas de subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais.

Foram escolhidas multinacionais de 11 países de origem: Alemanha, Espanha, Estados Unidos, França, Holanda, Itália, Japão, Portugal, Suécia, Suíça e Inglaterra. A escolha desses países foi feita em função de eles serem investidores ativos no Brasil, conforme a revista *Exame – Melhores e Maiores* (2007, p.197).

A lista das empresas foi obtida nas Câmaras de Comércio entre o Brasil e esses países, como Amcham, Swisscam, Dutchcam, Câmara do Japão, entre outras. Como piloto, o questionário foi respondido por cinco gerentes das áreas de *marketing* e vendas, para obter seu *feedback* antes do desenvolvimento da versão final. Esses questionários do piloto não foram considerados na amostra. Durante o período de junho, julho e agosto de 2007, o questionário ficou disponível em versão *on-line* para preenchimento por gerentes e diretores dessas multinacionais. Foram enviados quatro *e-mails* para os contatos indicados pelas Câmaras de Comércio e feitos contatos telefônicos, incentivando o autopreenchimento da pesquisa, obtendo-se uma amostra autosselecionada, ou seja, os dados foram obtidos mediante resposta voluntária das empresas.

Após verificar as respostas, 104 questionários foram validados. Nome, *e-mail* e dados de contato dos respondentes foram preenchidos por 85,6% dos respondentes.

4.1. Perfil das empresas pesquisadas

No quadro 1, apresenta-se um resumo do perfil dos respondentes e das empresas que compuseram a amostra.

Do total de empresas respondentes, 60% estão mencionadas na edição da revista *Exame – Melhores e Maiores* (2007), tendo obtido um faturamento superior a US\$ 109,3 milhões no ano de 2006.

4.2. Construção das variáveis de pesquisa

As principais variáveis foram formadas por perguntas fechadas, numa escala Likert de cinco pontos, dentro de uma variância que será apresentada em conjunto com cada caso. A figura 2 evidencia o modelo esquemático das hipóteses testadas e sua relação com as variáveis pesquisadas.

Quadro 1

Resumo com o Perfil das Empresas e dos Respondentes

Item	Resultados
Amostra	<ul style="list-style-type: none"> • 104 subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais. • <i>Mailing</i> obtido com as Câmaras de Comércio Brasil e 11 países de origem. • Questionário disponível <i>on-line</i>, autopreenchimento, amostra autosselecionada. • 85,6% dos respondentes deixaram endereço / <i>e-mail</i> para contato.
Perfil dos respondentes	<ul style="list-style-type: none"> • Cargo – 68,3% gerentes e diretores; 24,0% coordenadores; 7,7% outros. • Áreas funcionais – 55,8% <i>marketing</i>; 18,3% vendas; 8,7% administração; 6,7% operações; 10,5% outras.
Perfil das subsidiárias – variáveis de controle	<ul style="list-style-type: none"> • Porte – 12,5% pequeno (menos de 100 funcionários); 23,1% médio (entre 101 e 500 funcionários); 64,4% grande (acima de 500 funcionários). • País de origem – Europa 50%; Estados Unidos 36%; Japão 11%; outros 3%. • Na Europa – Suíça 16%; Holanda 8%; Alemanha 7%; Inglaterra 7%; outros Europa 12%. • Idade da subsidiária – média 40 anos e desvio padrão 31 anos. Mediana: 33,5 anos, mínimo de 1 ano e máximo de 131 anos. • Conhecimento da missão estratégica – média 4,01 com desvio padrão de 0,97.

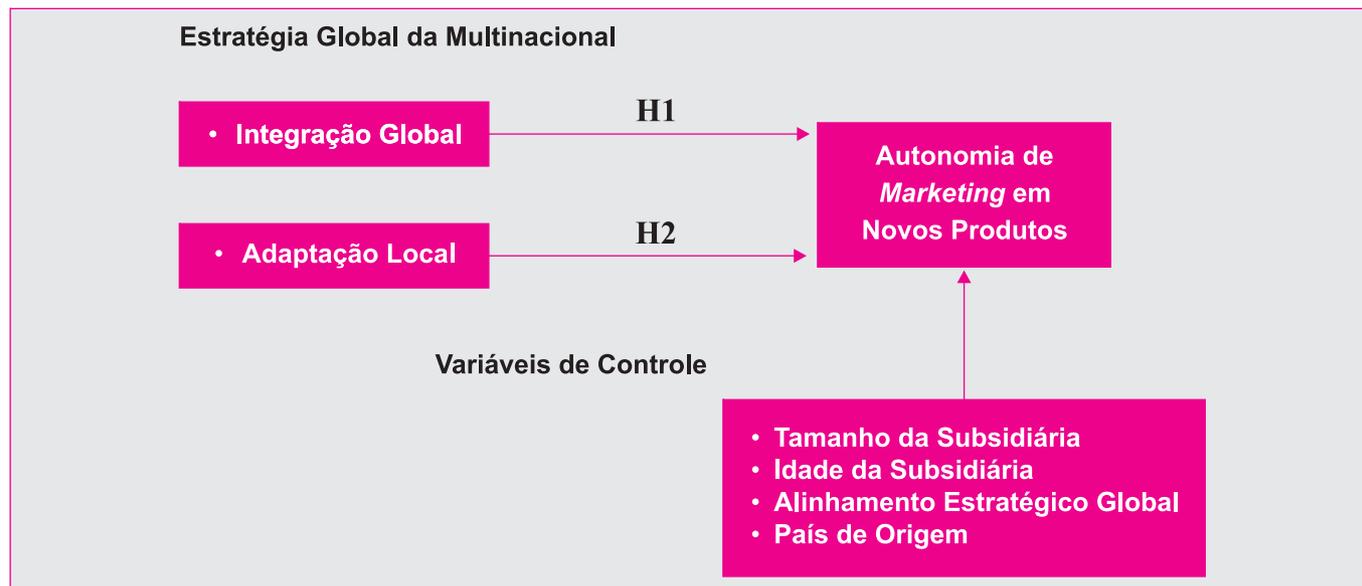


Figura 2: Modelo Conceitual

4.2.1. Variável dependente

O construto dependente autonomia de *marketing* é decorrente das variáveis que se seguem, as quais foram medidas dentro de uma escala de 1 a 5 conforme a autonomia que as subsidiárias tinham de executar no Brasil estas decisões: a

ideia de lançar um novo produto; o posicionamento de um novo produto; a estratégia de comunicação de um novo produto (GHOSHAL e BARTLETT, 1988). A análise fatorial pelo método de componentes principais apresenta uma variância explicada de 80% e resulta em um único fator composto pelas três variáveis acima mencionadas. Desse modo, uma vez ten-

do um único fator resultante, a média das variáveis resultou no construto autonomia de *marketing*, o qual apresenta um coeficiente de Alfa de Cronbach padronizado de 0,871.

4.2.2. Variáveis independentes

Duas variáveis independentes foram criadas para avaliar a estratégia global da multinacional: **integração global** e **adaptação local**.

Ambas as variáveis foram medidas por meio do questionário proposto por Lasserre (2003, p.27), sendo as subsidiárias brasileiras abordadas com 15 questões usando escala Likert de 1 a 5.

- **Integração global**

O construto grau de integração global correspondia aos itens de 1 a 10:

- os clientes têm demandas similares;
- os produtos têm alta padronização;
- os clientes fazem compras globais centralizadas;
- a importância da economia de escala;
- a importância da velocidade de introduzir produtos globais;
- as vendas estão baseadas em fatores tecnológicos;
- as experiências de outras subsidiárias podem ser replicadas;
- os concorrentes operam de forma padronizada;
- os clientes comportam-se de forma similar em outros países;
- os investimentos em P&D e *design* são altos e exigem grande volume de clientes no mundo.

A média desses dez itens deu origem a uma nota de 1 a 5, a qual foi colocada no eixo vertical da estratégia de posicionamento. O valor mínimo obtido foi 1,9 e o máximo 4,4, com média 3,48 e desvio padrão de 0,53. Obteve-se o coeficiente de Alfa de Cronbach padronizado de 0,687.

- **Adaptação local**

O construto grau de adaptação local correspondia a cinco itens:

- o preço dos produtos é diferente país a país sem introduzir novas funcionalidades;
- a gestão dos canais de distribuição varia de país a país;
- a regulamentação dos negócios e o contexto variam de país a país;
- os produtos e serviços exigem alto grau de customização;
- altos custos de transporte na interface com os clientes, exigindo estrutura local maior.

A média desses cinco itens deu origem a uma nota de 1 a 5, a qual foi colocada no eixo horizontal da estratégia de posicionamento. O valor mínimo obtido foi de 2,0 e o máximo de 4,8, com média 3,65 e desvio padrão de 0,64. Obteve-se o coeficiente de Alfa de Cronbach padronizado de 0,753.

4.2.3. Variáveis de controle

Conforme recomenda a literatura, por exemplo Minbaeva *et al.* (2003), algumas variáveis foram utilizadas como variáveis de controle: idade da subsidiária, tamanho da subsidiária, alinhamento estratégico global, país de origem.

- **Idade da subsidiária**

A idade da subsidiária foi incluída como variável de controle, pois subsidiárias mais velhas tendem a ter mais autonomia e ser mais inovadoras (FOSS e PEDERSEN, 2004). As subsidiárias mais inovadoras podem ser menos dependentes do conhecimento de outras partes da multinacional. Por outro lado, mais inovadoras podem também estar mais interessadas na troca de conhecimento com outras unidades. Essa variável foi medida com a verificação do ano de abertura da subsidiária brasileira. Em média 40 anos com desvio padrão de 31 anos.

- **Tamanho da subsidiária**

O tamanho da subsidiária foi medido partindo-se do princípio de que subsidiárias maiores podem adquirir menos conhecimento de outras unidades da multinacional do que as pequenas subsidiárias, porque possuem habilidade de gerar mais conhecimento por si mesmas. A variável investigou quantos colaboradores havia na subsidiária brasileira e quantos ao todo no mundo.

- **Alinhamento estratégico global**

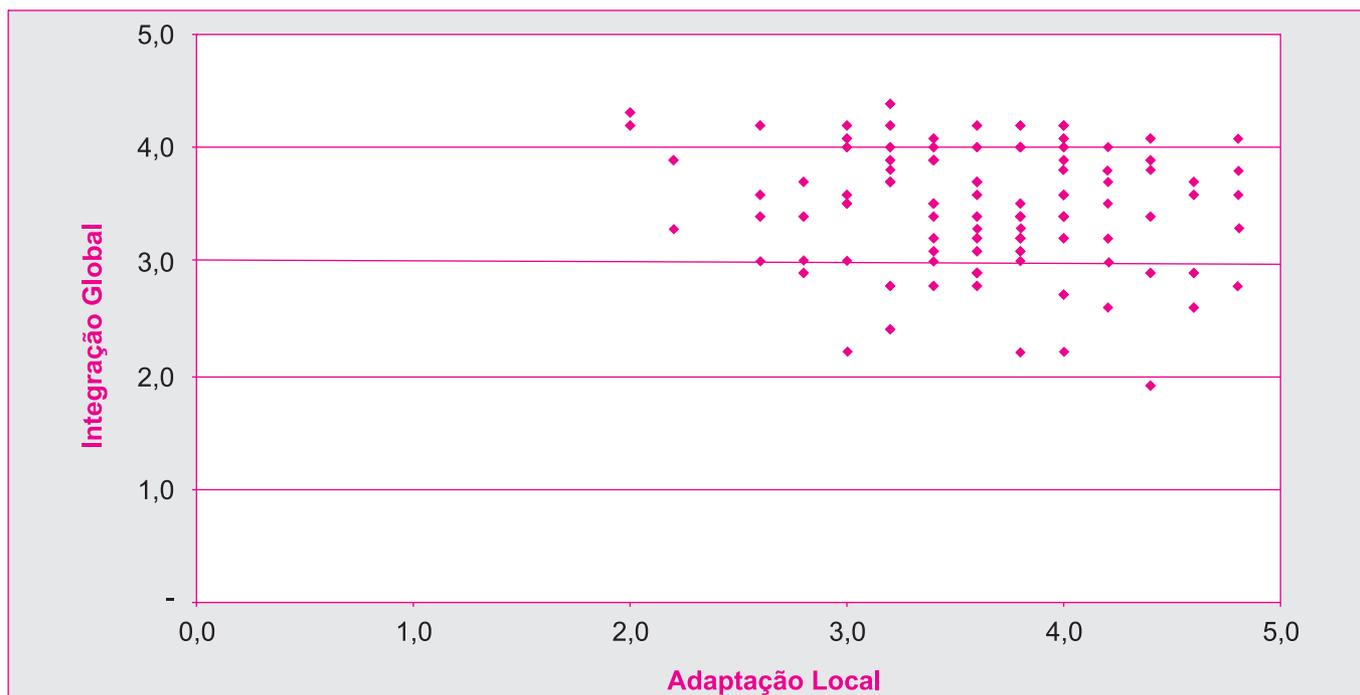
O alinhamento estratégico global foi medido com o intuito de verificar se as subsidiárias tinham alinhamento estratégico ou não. Um claro entendimento e compartilhamento da missão facilitam o processo de transferência de conhecimento, já que os empregados entendem sua importância. Para controlar essa variável, foi solicitado aos respondentes que indicassem, usando escala *Likert* de 1 a 5, em que 1 indicava que não conhecia e 5 indicava muito conhecimento da missão e das diretrizes globais da empresa. As respostas obtidas tiveram 4,01 como média com desvio padrão de 0,97.

- **País de origem**

A informação do país de origem da multinacional foi coletada, pois se espera que diferenças no ambiente (econômico, tecnológico, político, sociocultural) da matriz afetem o processo de transferência de conhecimento. Os resultados dos 11 países investigados foram agrupados em: Europa (50%), Estados Unidos (36%), Japão (11%) e outros (3%).

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

No gráfico da página 336, as respostas das 104 empresas pesquisadas são representadas pelos pontos, estando no eixo



Estratégia de Posicionamento: Integração Global versus Adaptação Local

Fonte: Variáveis obtidas a partir das questões propostas por Lasserre (2003, p.27).

vertical o grau de integração global com o qual a empresa trabalha e no eixo horizontal o grau de adaptação local.

Quanto mais próximo de 5 o grau de integração global, mais integrada a empresa atua no mundo. Quanto mais próximo de 5 o grau de adaptação local, maior o número de adaptações locais praticado pela empresa.

Comparando esse resultado com a teoria, percebe-se que as empresas brasileiras trabalham com alto grau de adaptação local, o que significa que as subsidiárias produzem produtos e serviços adaptados à realidade nacional, mas, ao mesmo tempo, têm integração global.

Esses dados estão de acordo com Lasserre (2003), que afirma existir uma tendência de deslocamento das empresas para o quadrante superior direito, pois, ao longo do tempo, as multinacionais tendem a adotar a estratégia transnacional, ou seja, com maior integração global e, ao mesmo tempo, com subsidiárias bem adaptadas localmente. Portanto, é possível identificar que as multinacionais estrangeiras que atuam no Brasil dentro do modelo transnacional têm tendência para a adaptação local e a integração global.

5.1. Análises de correlações

Os resultados da correlação de *Pearson* realizada com as variáveis independentes e de controle podem ser observados na tabela 1.

Na tabela 1, a variável autonomia de *marketing* para novos produtos apresenta uma correlação positiva com a variável adaptação local. Isso significa que, quanto maior a adaptação local, maior será a autonomia dada ao departamento de *marketing* no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Por outro lado, a integração global apresenta uma correlação negativa significativa com a variável autonomia de *marketing* para novos produtos. Isso significa que, quanto mais integrada atuar a multinacional, menor será a autonomia do departamento de *marketing* da subsidiária no processo de desenvolvimento de novos produtos, ou seja, menor será a liberdade para gerar ideias, criar posicionamento e estratégia de comunicação localmente.

Além disso, a variável alinhamento estratégico global também apresenta correlação negativa significativa com a autonomia de *marketing* para novos produtos no processo de desenvolvimento de novos produtos. Isso significa que, quanto maior for o alinhamento estratégico da subsidiária com a matriz, menor será a autonomia do departamento de *marketing* no processo de desenvolvimento de novos produtos.

Já a variável idade da subsidiária apresenta uma correlação positiva significativa com a variável tamanho da subsidiária. Assim, quanto mais antiga a subsidiária, maior seu tamanho em termos de número de funcionários no país.

A variável integração global apresenta correlação positiva significativa com a variável conhecimento da missão global.

Tabela 1

Correlações da Variável Dependente com as Variáveis Independentes e de Controle

Variável	1	2	3	4	5	6
1 Autonomia de <i>Marketing</i> para Novos Produtos	1					
2 Integração Global	-0,278*	1				
3 Adaptação Local	0,309*	-0,141	1			
4 Idade da Subsidiária	0,053	0,146	0,087	1		
5 Tamanho da Subsidiária	0,148	-0,100	0,038	0,427*	1	
6 Alinhamento Estratégico Global	-0,345*	0,246**	-0,180	0,035	-0,093	1

Notas: * p<0,01;

** p<0,05.

Isso significa que, quanto mais integrada globalmente é a atuação da multinacional, maior o conhecimento da missão global na subsidiária.

5.2. Regressão múltipla

Foram rodados seis modelos de regressão para a variável autonomia de *marketing* para novos produtos em relação às variáveis independentes e de controle. O modelo genérico utilizado é descrito a seguir:

$$MKTNP_i = \beta_0 + \beta_1 IG_i + \beta_2 AL_i + \beta_3 AEG_i + \beta_4 TS_i + \beta_5 IS_i + \beta_1 DP1 + \beta_1 DP2_i + \beta_1 DP3_i + \varepsilon_i \quad i = 1, \dots, n \quad [1]$$

em que:

- MKTNP* = Autonomia de *marketing* para novos produtos;
- IG* = Integração global;
- AL* = Adaptação local;
- ALG* = Alinhamento estratégico global;
- TS* = Tamanho da subsidiária;
- IS* = Idade da subsidiária;
- DP1* = Variável *dummy* para o país 1;
- DP2* = Variável *dummy* para o país 2;
- DP3* = Variável *dummy* para o país 3;
- ε = Erro aleatório.

Os resultados da tabela 2 mostram que no modelo 1, em que apenas as variáveis independentes são consideradas, ambas tiveram influência significativa sobre os resultados da variável dependente autonomia de *marketing* e, juntas, explicam

Tabela 2

Modelos de Regressão

Variável Dependente: Autonomia	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Constante	3,271	4,318	3,122	3,301	3,244	4,049
Integração Global	-0,522*	-0,395*	-0,497*	-0,545*	-0,500**	-0,394***
Adaptação Local	0,501*	0,431**	0,496*	0,487*	0,490*	0,424**
Alinhamento Estratégico Global	-	-0,308*	-	-	-	-0,267**
Tamanho da Subsidiária	-	-	0,001	-	-	0,001
Idade da Subsidiária	-	-	-	0,002	-	0,001
<i>Dummy</i> País 1	-	-	-	-	-0,137	0,074
<i>Dummy</i> País 2	-	-	-	-	0,412	0,298
<i>Dummy</i> País 3	-	-	-	-	-0,171	0,009
R	-0,151	-0,212	-0,164	-0,155	-0,170	-0,230
R quadrado	-0,134	-0,191	-0,139	-0,130	-0,128	-0,165

Notas: * p<0,01;

** p<0,05;

*** p<0,10.

13,4% dela. Quando adicionadas as variáveis de controle, apenas o modelo 2 apresenta uma variável que se insere no modelo, melhorando o poder de predição (19,1%) que, no caso, é o conhecimento da missão global. O modelo 6 mostra que, tomadas todas as variáveis em conjunto, o comportamento das variáveis independentes e de controle não muda, somente diminui o impacto de cada variável.

Interpretando o resultado do modelo 2, pode-se dizer que, fixando a adaptação local e o alinhamento estratégico global, quanto maior o grau de integração global, menor será a autonomia de *marketing* para novos produtos. Da mesma forma, fixando a integração global e o alinhamento estratégico global, quanto maior o grau de adaptação local, maior será a autonomia de *marketing* para novos produtos. Da mesma forma, fixando a integração global e adaptação local, quanto maior o alinhamento estratégico global, menor será a autonomia de *marketing* para novos produtos.

A partir do modelo obtido pela regressão múltipla, pode-se perceber que o grau de integração global influenciou de forma negativa a autonomia de *marketing* para novos produtos, apontando que multinacionais que atuam de forma globalizada acabam dando menor autonomia às subsidiárias no processo de desenvolvimento de novos produtos, o que confirma a hipótese 1, como apontado no quadro 2.

Por outro lado, a adaptação local apresentou influência positiva, ou seja, mantendo-se constante as demais variáveis, quanto mais adaptada localmente for a subsidiária, maior será sua autonomia no processo de lançamento de novos produtos, o que confirma a hipótese 2.

Com a inclusão da variável alinhamento estratégico global, o poder de predição do modelo aumentou. Levando em conta os testes de correlação, conclui-se que o fato de a subsidiária apresentar maior alinhamento estratégico com a matriz está associado a maior integração global da empresa e consequente menor autonomia para os departamentos de *marketing* das subsidiárias no desenvolvimento de novos produtos.

Resumindo, as variáveis que se mostraram mais significativas para explicar a autonomia em *marketing* no desenvolvimento de novos produtos foram: adaptação local, com sinal positivo; integração global e alinhamento estratégico global, com sinal negativo.

5.3. Análise e discussão dos resultados

Os resultados das hipóteses 1 e 2 suportam a proposição de que multinacionais muito integradas globalmente dão menor autonomia para os departamentos de *marketing* de suas subsidiárias, o que pode refletir também em menor inovação por parte dos departamentos de *marketing*, pois estudos (GHOSHAL e BARTLETT, 1988; BOEHE, 2007; OLIVEIRA JR., BOEHE e BORINI, 2009) comprovam correlação significativa entre autonomia e capacidade de inovação. Sendo o contrário também verdadeiro: quanto menos integrada atuar a multinacional, maior será a autonomia dos departamentos de *marketing* das subsidiárias no processo de desenvolvimento de novos produtos, o que poderia refletir-se em maior inovação.

Os resultados estão em conformidade com o estudo de Feinberg (2000), o qual afirma que, quando existe integração global alta, a autonomia é geralmente baixa. Em relação ao conceito de autonomia de *marketing* para novos produtos, os resultados corroboram os achados de Ghoshal e Bartlett (1988), que observaram uma correlação positiva e altamente significativa entre autonomia local e criação de inovação, assim como concordam com Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009, p.126), os quais apontam que “a autonomia na tomada de decisões é característica marcante das subsidiárias estrangeiras no Brasil”. Para Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009), quanto maior for a autonomia das subsidiárias, maior será o poder de decisão e a capacidade de as subsidiárias desenvolverem iniciativas, de modo que Ghoshal e Bartlett (1988) concluem que, quanto mais autonomia a subsidiária tiver, mais iniciativa e inovação poderá gerar para a multinacional.

Assim, é razoável conjecturar que o conceito de autonomia de *marketing* pode servir para diferenciar subsidiárias mais inovadoras de menos inovadoras, desde que possuam o mesmo escopo geográfico em termos dos mercados atendidos, conforme afirmam Ghoshal e Bartlett (1988).

Considerando que maior autonomia está associada a maior motivação dos gestores da subsidiária local para ter iniciativas (BIRKINSHAW e MORRISON, 1995), que podem resultar em inovações de *marketing* (VENAIK, MIDGLEY e DEVINNEY, 2005), é possível dizer que 47% das subsidiárias brasileiras

Quadro 2

Resultados dos Testes de Hipóteses

Autonomia de <i>Marketing</i> para Novos Produtos		Resultado
Integração Global H1	Quanto maior o grau de integração global praticado pela multinacional, menor será a autonomia em <i>marketing</i> das subsidiárias brasileiras no processo de desenvolvimento de novos produtos.	Confirmado
Adaptação Local H2	Quanto maior o grau de adaptação local praticado pela multinacional, maior será a autonomia em <i>marketing</i> das subsidiárias brasileiras no processo de desenvolvimento de novos produtos.	Confirmado

apresentaram alta autonomia em *marketing*, podendo inferir-se que essas subsidiárias tenham gestores mais motivados e possam produzir mais inovações.

Entretanto, antes de chegar a conclusões precipitadas é interessante analisar uma ressalva apontada por diversos autores (BIRKINSHAW e MORRISON, 1995; BARTLETT e GHOSHAL, 1998; OLIVEIRA JR., BOEHE e BORINI, 2009): o excesso de autonomia pode ser considerado como uma elevada independência da subsidiária em relação à corporação e seus objetivos, o que representa um risco para a matriz e para a própria filial, pois pode distanciar as iniciativas da subsidiária dos objetivos globais.

Mediante esse fato, o resultado encontrado no modelo 2 ressalta uma perspectiva preocupante quanto ao comportamento inovador das subsidiárias estrangeiras no Brasil: a autonomia está negativamente correlacionada com o alinhamento global por parte das subsidiárias. Em outras palavras, quanto mais autônoma a subsidiária, menos alinhada estrategicamente com a corporação ela se encontra, logo maior a possibilidade de a inovação ter utilidade simplesmente local, o que significaria a impossibilidade da elevação do *status* estratégico da subsidiária na rede corporativa.

Portanto, parece que as subsidiárias com autonomia de *marketing* em desenvolvimento de novos produtos têm uma tendência maior a atuar como adaptadoras locais, porém devido ao baixo alinhamento global com a matriz e outras subsidiárias, as inovações são restritas ao país da filial e não têm capacidade de serem exploradas em outras filiais ou na matriz da multinacional.

Com base nessa perspectiva, é concebível pensar que a relação entre integração global e adaptação local é cíclica, ou seja, ao longo da trajetória de sua existência, ora a subsidiária

pode adotar uma postura mais autônoma voltada para as adaptações locais e mais propensa às inovações no desenvolvimento de novos produtos, como outrora; ora a subsidiária pode adotar uma configuração mais integrada globalmente e em busca de maior alinhamento estratégico. Na prática, a corporação multinacional concederia inicialmente maior autonomia para a subsidiária com o objetivo de estimular a inovação de produtos por meio da maior sensibilidade e resposta ao mercado estrangeiro. Uma vez obtida a inovação, iniciaria uma segunda etapa do processo cíclico, ou seja, a corporação diminuiria gradualmente a autonomia da subsidiária e estimularia maior integração global alinhada ao direcionamento estratégico da subsidiária para a corporação e não mais para o mercado local. Esse processo perduraria o tempo necessário para que a inovação, antes local, pudesse ser transformada e ajustada aos propósitos globais da corporação e usada tanto pela matriz como por outras subsidiárias.

A figura 3 mostra o processo cíclico que se repetiria várias vezes ao longo da trajetória de existência das subsidiárias. Inicia-se com a corporação concedendo alta autonomia para a subsidiária [1], e isso permite o desenvolvimento de novos produtos [2]. Uma vez finalizado, aprovado e reconhecido o potencial do novo produto, a corporação procura diminuir a autonomia da subsidiária por meio da maior integração global alinhada ao direcionamento estratégico corporativo [3]. Esse processo perdura até que o novo produto possa ser explorado globalmente pela matriz e outras subsidiárias [4].

Esse processo ocorreria contínua e independentemente nas subsidiárias para cada desenvolvimento de novos produtos, ou seja, no mesmo momento em que o produto X está sendo criado localmente, pode existir um produto Y em processo de transformação para sua exploração global.

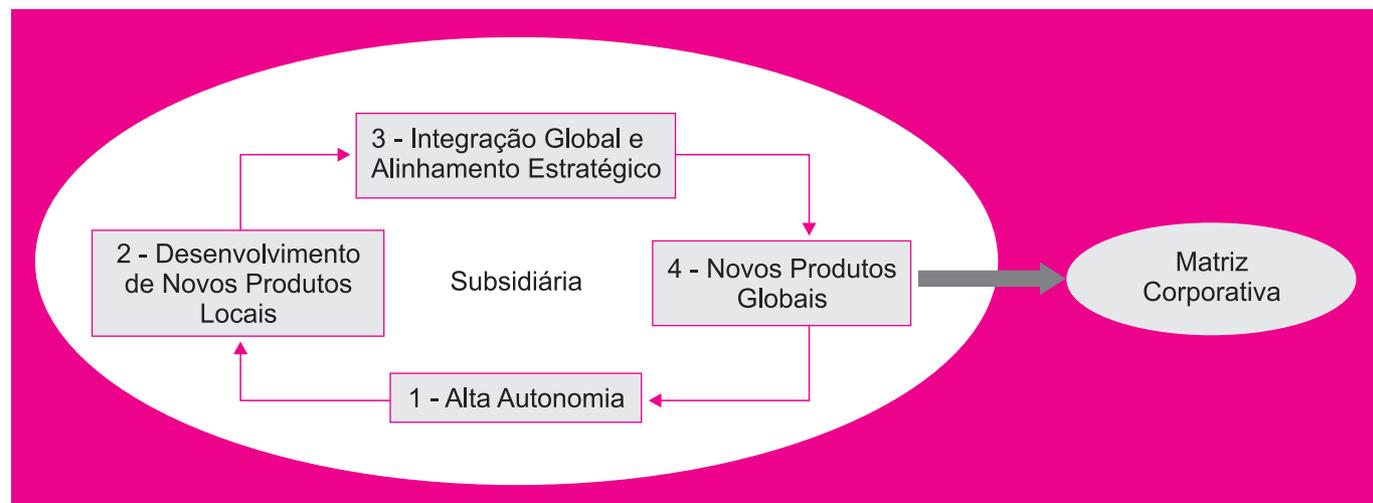


Figura 3: Autonomia de Marketing para o Desenvolvimento de Novos Produtos nas Subsidiárias Estrangeiras

6. CONCLUSÃO

O estudo evidencia que a relação entre a integração global e a adaptação local depende do momento vivenciado pela organização e consegue testar e correlacionar empiricamente uma vertente da literatura que explica a autonomia da subsidiária a partir de duas variáveis estratégicas: a integração global e a adaptação local. Nessa literatura, destacam-se os estudos de Ghoshal e Bartlett (1988) e Jarillo e Martinez (1990), porém, como previamente salientado, restritos à análise de subsidiárias de países desenvolvidos e não específicos para o desenvolvimento de novos produtos em *marketing*.

Assim, a questão central era verificar se o fato de tratar uma área funcional exclusiva, e sob as condições diferenciadas de um mercado emergente como o Brasil, teria um impacto diferenciado na relação das estratégias de integração e adaptação com a autonomia de *marketing*. Apesar das especificidades do Brasil, percebe-se que a autonomia em *marketing* para o desenvolvimento de novos produtos depende diretamente da estratégia adotada pela multinacional relacionada à adaptação de produtos localmente, confirmando conclusões obtidas em estudos realizados com subsidiárias de países desenvolvidos.

Entretanto, a discussão proveniente dos resultados do artigo não se limita a essa mera comparação. Dentro de uma perspectiva evolucionária dos papéis das subsidiárias, a constatação de que aquelas com autonomia de *marketing* para o desenvolvimento de novos produtos estão associadas positivamente à adaptação local e inversamente à integração global e ao alinhamento estratégico global suscita a discussão do comportamento inovador das subsidiárias em relação à rede corporativa da multinacional e à rede de negócios externa.

A adaptação local associada à falta de alinhamento estratégico é um resultado muito importante para as pesquisas da área. Em uma revisão sobre a mesma temática do desenvolvimento de produtos, mas em pesquisa e desenvolvimento, Andersson e Forsgren (2006) chegam ao mesmo resultado do artigo em termos de integração e adaptação local e perguntam-se quais as soluções para a subsidiária sair desse dilema en-

tre a adaptação local para inovar e a integração global para participar da rede corporativa. Hipoteticamente os autores suscitam a possibilidade de um elo marcado por diretrizes organizacionais que poderia amenizar as duas forças antagônicas. Pois bem, o presente artigo reforça os achados de Andersson e Forsgren (2006) e estende as implicações para a área funcional de *marketing*. Parece que as subsidiárias estrangeiras têm um grande dilema para resolver – precisam conquistar maior alinhamento estratégico e inverter a relação negativa, sem, contudo, perder o senso de adaptação local. Somente dessa maneira o desenvolvimento de novos produtos pode ser elevado de um patamar local para global, essencial para a competitividade e o aumento de investimento da filial dentro da rede corporativa. Caso contrário, a subsidiária não deixa de realizar inovações, tal como já tinham constado outras pesquisas (GHOSHAL e BARTLETT, 1988; FEINBERG, 2000; OLIVEIRA JR., BOEHE e BORINI, 2009), porém essas inovações dificilmente criam valor local, pois a falta de alinhamento estratégico não permite o compartilhamento do conhecimento e a disseminação da inovação globalmente.

O dilema existe, não resta dúvida. Entretanto, uma análise que siga os preceitos do processo evolutivo das subsidiárias estrangeiras (BIRKINSHAW, 2001) e o proposto na discussão deste artigo poderia colaborar no entendimento de como algumas subsidiárias superam esse dilema.

Portanto, a análise da área funcional, em especial a área de *marketing*, tal como realizada neste artigo, e não da subsidiária como um todo, permite entender que o dilema integração e adaptação não seria, na realidade, um entrave para o desenvolvimento da subsidiária. Pelo contrário, o dilema caracteriza uma natureza cíclica, evolutiva e complexa que proporciona a conquista e a manutenção da competitividade da subsidiária estrangeira.

Desse modo, futuras pesquisas podem comparar as diferenças da autonomia de *marketing* para o desenvolvimento de novos produtos por meio de estudos de casos longitudinais com o objetivo de verificar a validade empírica das deduções propostas nesta conclusão. ◆

REFERÊNCIAS

ADLER, N.J. *International dimensions of organizational behavior*. South-Western: Thompson Learning, 2002.

ADLER, P.S.; MANDELBAUM, A.; NGUYEN, V.; SCHWERER, E. Getting the most out of your product development process. *Harvard Business Review*, Boston, v.74, Issue 2, p.134-152, Mar./Apr. 1996.

ANDERSSON, U.; FORSGREN, M. Creation and diffusion of competence in MNCs structures, ties and resources at the subsidiary level. In: HADJIKHANI, Amjad; LEE, Joong-Woo; JOHANSON, Jan (Ed.). *Business networks and international marketing*. Seoul, South Korea: Doo Yang Publishing, 2006. p.333-346.

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. *Transnational management*. 2nd ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.

BINGHAM, C.B.; EISENHARDT, K.M. Position, leverage and opportunity: a typology of strategic logics linking resources with competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, Malden, v.29, n.1, p.241-256, 2008.

BIRKINSHAW, J. Strategy and management in MNE subsidiaries. In: RUGMAN, A.; BREWER, T. (Ed.). *Oxford handbook of international business*. New York: Oxford University Press, 2001. p.381-401.

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations.

- Journal of International Business Studies*. Washington, v.26, n.4, p.729-753, July 1995.
- BIRKINSHAW, J.; PEDERSEN, T. Strategy and management in MNE subsidiaries. In: RUGMAN, A. *The Oxford handbook of international business*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2009. p.367-388.
- BIRKINSHAW, J.; TOULAN, O.; ARNOLD, D. Global account management in multinational corporations: theory and evidence. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.32, n.2, p.231-248, Second Quarter 2001.
- BOEHE, D.M. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. *Revista de Administração da Universidade de São Paulo (RAUSP)*, São Paulo, v.42, n.1, p.5-18, jan./fev./mar. 2007.
- CHUNG, H. International standardisation strategies: the experiences of Australian and New Zealand firms operating in the greater China markets. *Journal of International Marketing*, Chicago, v.11, n.3, p.44-82, July/Sept. 2003.
- EXAME – MELHORES E MAIORES. São Paulo: Editora Abril, ago. 2007.
- FEINBERG, S. Do world product mandates really matter? *Journal of International Business Studies*, Washington, v.31, n.1, p.155-167, Jan. 2000.
- FOSS, N.J.; PEDERSEN, T. Organizing knowledge processes in the multinational corporation: an introduction. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.35, n.5, p.340-349, Sept. 2004.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. Centers of excellence in multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.23, n.11, p.997-1018, Nov. 2002.
- GHEMAWAT, P. Distance still matters: the hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*, Boston, v.79, n.8, p.137-147, Sept. 2001.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.19, n.3, p.365-388, Autumn 1988.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.10, n.4, p.323-337, July/Aug. 1989.
- GRUENWALD, G. *Como desenvolver e lançar um produto novo no mercado*. São Paulo: Makron Books, 1994.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Organizing for knowledge flows within multinationals. *International Business Review*, Brussels, v.3, n.4, p.443-457, Sept. 1994.
- HASSAN, S.S.; KATSANIS, L.P. Global market segmentation strategies and trends. In: HASSAN, S.S.; KAYNAK, E. (Ed.). *Globalization of consumer markets: structures and strategies*. New York: International Business Press, 1994.
- HOSKISSON, R.E.; EDEN, L.; LAU, C.M.; WRIGHT, M. Strategy in emerging economies. *The Academy of Management Journal*, New York, v.43, n.3, p.249-267, June 2000.
- JARILLO, J.C.; MARTINEZ, J.L. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporation in Spain. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.11, n.7, p.501-512, Nov./Dec. 1990.
- KATSIKEAS, C.; SAMIEE, S.; THEODOSIOU, M. Strategy fit and performance consequences of international marketing standardization. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.27, n.9, p.867-890, Sept. 2006.
- KOTABE, M.; JIANG, C. Contemporary research trends in international marketing: the 2000s. In: RUGMAN, A. *The Oxford handbook of international business*. 2nd ed. New York: Oxford University Press, 2009. p.367-388.
- LASSERRE, P. *Global strategic management*. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- LEVITT, T. A globalização dos mercados. In: LEVITT, T. *A imaginação de marketing*. São Paulo: Atlas, 1998.
- LONDON, T.; HART, S. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.35, n.5, p.350-370, Sept. 2004.
- MALHOTRA, N.; AGARWAL, J.; ULGADO, F. Internationalization and entry modes: a multi-theoretical framework and research propositions. *Journal of International Marketing*, Chicago, v.11, Issue 4, p.1-31, Oct. 2003.
- MEYER, K. Perspectives on multinational enterprises in emerging economies. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.35, n.4, p.259-276, July 2004.
- MINBAEVA, D.; PETERSEN, T.; BJÖRKMAN, I.; FEY, C.F.; PARK, H.J. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.34, n.5, p.586-599, Oct. 2003.
- NOBEL, R.; BIRKINSHAW, J. Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.19, n.5, p.479-496, May 1998.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. *The differentiated network: organizing multinational corporations for value creation*. San Francisco: Jossey-Bass, 1997.
- OLIVEIRA JR., M.M.; BOEHE, D.M.; BORINI, F.M. *Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PATERSON, S.L.; BROCK, D.M. The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. *International Business Review*, Brussels, v.11, n.2, p.139-163, Apr. 2002.
- PENG, M.W. The resource-based view and international business. *Journal of Management*, Thousand Oaks, v.27, n.6, p.803-829, 2001.

REFERÊNCIAS

- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.; BARTLETT, C.A. Global competitive pressures and host country demands. *California Management Review*, California, v.23, n.3, p.63-74, Spring 1981.
- PRAHALAD, C.K.; LIEBERTHAL, K. The end of corporate imperialism. *Harvard Business Review*, Boston, v.76, n.4, p.68-79, Aug. 2003.
- SCHILLING, M.A.; HILL, C.W.L. Managing the new product development process: strategic imperatives. *Academy of Management Executive*, Danvers, v.12, n.13, p.67-81, Aug. 1998.
- TAGGART, J.H. Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.28, n.1, p.51-76, First Quarter 1997.
- TALLMAN, S. Global strategic management. In: HITT, M.A.; FREEMAN, R.E.; HARRISON, J. (Ed.). *The Blackwell handbook of strategic management*. Oxford: Blackwell, 2001. p.464-490.
- TOULAN, O.; BIRKINSHAW, J.; ARNOLD, D. Role of inter-organizational fit in global account management. *International Studies of Management and Organization*, New York, v.36, n.4, p.61-81, Winter 2006.
- TSENG, Y. International strategies and knowledge transfer experiences of MNCs' Taiwanese subsidiaries. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v.8, n.2, p.120-125, Mar. 2006.
- VENAIK, S.; MIDGLEY, D.F.; DEVINNEY, T.M. Dual paths to performance: the impact of global pressures on MNC subsidiary conduct and performance. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.36, n.4, p.655-675, Nov. 2005.
- YIP, G. *Total global strategy: managing for worldwide competitive advantage*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- YIP, G. *Globalização: como enfrentar os desafios da competitividade mundial*. São Paulo: Senac, 1999.
- YIP, G. *Total global strategy II: updated for the internet and service era*. New Jersey: Pearson Education, 2003.
- YOUNG, S.; TAVARES, A. Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, Brussels, v.13, n.2, p.215-237, Apr. 2004.
- ZOU, S.; CAVUSGIL, T.S. Global strategy: a review and an integrated conceptual framework. *European Journal of Marketing*, Bingley, v.30, n.1, p.52-69, Jan. 1996.

ABSTRACT

Marketing autonomy of foreign subsidiaries in Brazil regarding new product development in multinationals

This article analyses marketing autonomy in new product development in multinationals. The objective is to verify the relationship between global integration strategies and local adaptation in terms of marketing autonomy in the Brazilian subsidiaries of foreign firms. The subject is addressed by means of a theoretical review of three topics – new product development decisions, autonomy within the context of multinationals, and subsidiary marketing autonomy, which give rise to the hypotheses tested. The research is quantitative: a survey with 104 managers of foreign subsidiaries in Brazil. The results show a negative correlation between the degree of global integration of the multinational and global strategic alignment and marketing autonomy regarding new products. On the other hand, the greater the local adaptation, the greater the marketing autonomy in new product development. The authors conclude that despite the dilemma between global integration and local adaptation in terms of new product development autonomy, this dilemma, when analyzed within the evolutionary process of the strategies of subsidiaries, explains why some subsidiaries have greater competitive advantage than others in the corporation.

Keywords: marketing strategy, marketing autonomy, new product development, subsidiaries.

RESUMEN

La autonomía de marketing de las subsidiarias extranjeras en Brasil para el desarrollo de nuevos productos en multinacionales

En este artículo se analiza la autonomía de marketing para el desarrollo de nuevos productos en compañías multinacionales. El objetivo es verificar la relación entre las estrategias de integración global y adaptación local con relación a la autonomía de marketing en las subsidiarias extranjeras en Brasil. Se estudia el tema con una revisión teórica que tiene foco en tres aspectos – decisiones sobre el desarrollo de nuevos productos, autonomía en el marco de las multinacionales, autonomía del área de marketing de las subsidiarias extranjeras –, que dan lugar a las hipótesis que se probarán. En la encuesta, de naturaleza cuantitativa, se utiliza el método survey y se entrevistan a 104 gestores de subsidiarias extranjeras en Brasil. Los resultados muestran una correlación negativa entre el grado de integración global de la multinacional y la alineación estratégica global con la autonomía de marketing en nuevos productos. Por otra parte, cuanto mayor es la adaptación local, mayor la autonomía de marketing para el desarrollo de nuevos productos. Se concluye que, aunque exista un dilema entre integración global y adaptación local para la autonomía en el desarrollo de nuevos productos, dicho dilema, cuando analizado dentro de un proceso evolutivo de las estrategias de las subsidiarias, explica la ventaja competitiva superior de algunas subsidiarias con relación a otras de la unidad corporativa.

Palabras clave: estrategia de marketing, autonomía de marketing, desarrollo de nuevos productos, subsidiarias.