

A Autonomia de Marketing das Subsidiárias Brasileiras para Desenvolvimento de Novos Produtos em Multinacionais

Autoria: Thelma Valéria Rocha, Felipe Mendes Borini, Eduardo Eugênio Spers

Resumo

Este artigo discute a autonomia de marketing para o desenvolvimento de novos produtos em corporações multinacionais. Tem por objetivo examinar a relação entre as estratégias de integração global e adaptação local ante a autonomia de marketing nas subsidiárias brasileiras. O tema é focado a partir de uma revisão teórica, considerando três tópicos: 1 decisões sobre o desenvolvimento de novos produtos; 2 autonomia no contexto das multinacionais; 3 autonomia da área de marketing das subsidiárias; os quais dão origem às hipóteses a serem testadas. A pesquisa de campo, de natureza quantitativa, utiliza o método *survey* e são entrevistados 104 gestores de subsidiárias brasileiras, sendo 87,5% dessas, empresas de médio e grande porte, com mais de 101 funcionários. Os resultados da pesquisa de campo evidenciam que, para quase metade dos casos (47,4%), a autonomia de marketing para o desenvolvimento de novos produtos é alta, sendo menor para geração de ideias (36%), do que para a elaboração das estratégias de comunicação (59%). Além disso, existe uma correlação negativa entre o grau de integração global da multinacional com a autonomia de marketing em novos produtos. Por outro lado, quanto maior for a adaptação local maior a autonomia de marketing, o que reflete em maior inovação gerada pela subsidiária brasileira no processo de desenvolvimento de novos produtos. Como contribuições, este estudo preenche uma lacuna que são os estudos de autonomia ligados a departamentos específicos e gera *insights* sobre a realidade das subsidiárias brasileiras.

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.

Pesquisas na área (BOEHE, 2005; VENAİK *et al*, 2005) indicam que a habilidade de se lançar novos produtos, produzindo inovações rápidas, é uma das principais fontes de vantagem competitiva para as multinacionais. Nesse sentido, essas representam uma “rede diferenciada”, em que a inovação é gerada em várias partes e transferida para várias unidades inter-relacionadas. (MINBAEVA *et al*, 2003; BARTLETT; GHOSHAL, 1998; NOHRIA; GHOSHAL, 1997).

Assim, a conceituação das multinacionais como uma rede diferenciada tem inspirado várias pesquisas sobre a criação, assimilação e difusão de inovação interna, enfatizando o papel das subsidiárias nesse processo (FOSS; PEDERSEN, 2004; FROST, *et al*, 2002).

Algumas pesquisas sobre subsidiárias têm direcionado o foco para as áreas funcionais específicas da organização, tais como marketing, produção, logística ou pesquisa e desenvolvimento (BIRKINSHAW, 2001; PATERSON; BROCK, 2001). Particularmente, Young e Tavares (2004) enfatizam que a variável autonomia das subsidiárias teria que 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 autonomia das áreas funcionais e não das subsidiárias como um todo, tratando especificamente do desenvolvimento de novos produtos em multinacionais, Boehe (2005) salienta que as pesquisas realizadas com subsidiárias estrangeiras no Brasil têm considerado a autonomia das subsidiárias diante da matriz como variável relevante no processo. 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. Porém, Boehe (2005) afirma que isso nem sempre ocorre, pois muitas multinacionais

são organizações diferenciadas e complexas, nas quais podem existir diferentes formas de dar autonomia às subsidiárias desenvolverem novos produtos. Entretanto, o autor salienta que as pesquisas são ainda seminiais, pois apenas fornecem resultados baseados em estudos de casos múltiplos, os quais, embora valiosos, são difíceis de serem generalizados.

Assim, o propósito do presente estudo é preencher a lacuna da falta de entendimento do comportamento das subsidiárias em relação a matriz no desenvolvimento de novos produtos em subsidiárias de multinacionais estrangeiras no Brasil.

No processo de desenvolvimento de novos produtos existem pressões de integração global e adaptação local perante a autonomia das subsidiárias (OLIVEIRA JR, *et al*, 2009). De um lado, a subsidiária precisa de autonomia para desenvolver seus produtos, mas a excessiva autonomia em conjunto com a adaptação e inserção local acarretam na falta de alinhamento estratégico e perda da competitividade global dentro da rede corporativa. Por outro lado, a excessiva integração global embora garanta o alinhamento estratégico com as atividades globais e a possibilidade de desenvolver produtos fáceis de serem transferidos na rede, tem suas desvantagens, pois carece da inovação proporcionada pela inserção e adaptação ao mercado local (ANDERSSON; FORSGREN, 2006)..

Portanto, o presente estudo enfoca a relação entre o grau de integração global, e grau de adaptação local com a autonomia de marketing das subsidiárias no processo de desenvolvimento de novos produtos, por meio de um estudo quantitativo com gestores das áreas de marketing e vendas de multinacionais instaladas no Brasil.

O problema consiste em analisar: Qual a relação entre a autonomia de marketing das subsidiárias brasileiras no desenvolvimento de novos produtos com as estratégias de integração global e de adaptação local praticadas pelas empresas?

Logo, o objetivo deste estudo é testar a teoria relacionada ao grau de integração global e ao grau de adaptação local (variáveis independentes), com a autonomia de marketing para o desenvolvimento de novos produtos nas subsidiárias brasileiras (variável dependente). Além dessas variáveis, são utilizadas como variáveis de controle: país de origem; idade da subsidiária; tamanho da subsidiária e conhecimento da missão global pela subsidiária.

Espera-se com os resultados desse artigo contribuir para a literatura em gestão de subsidiárias de multinacionais em dois aspectos. Primeiro, os resultados permitem refletir sobre o dilema da integração e adaptação dentro da rede global para o desenvolvimento de novos produtos, ou seja, a questão do dilema das subsidiárias (HOLM; PERDERSEN, 2006). Segundo, os resultados permitem uma discussão sobre as externalidades do desenvolvimento de novos produtos praticadas pelas multinacionais no Brasil.

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, questões relacionadas com a autonomia de marketing em multinacionais.

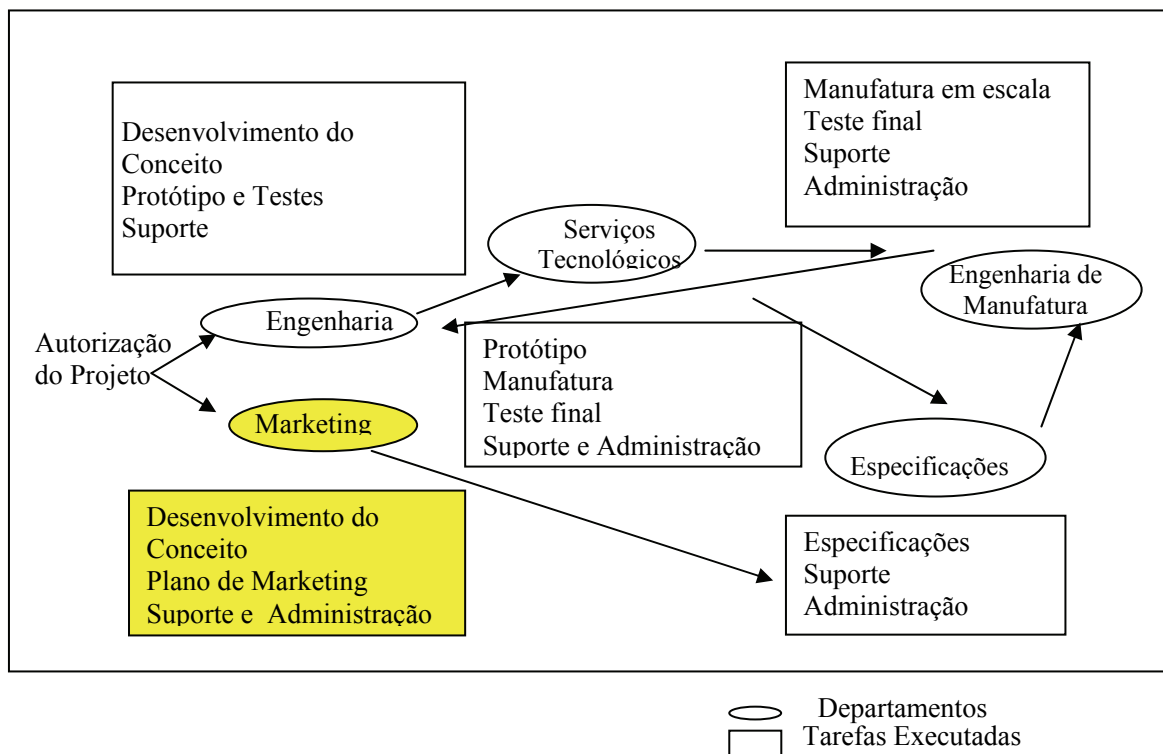
2.1 Decisões sobre o desenvolvimento de novos produtos

Adler *et al* (1996), na mesma linha que 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* das Atividades do Departamento de Engenharia, Serviços Tecnológicos, Especificação e Engenharia de Produção, como mostra a Figura 1.

Na Figura 1, como tarefas executadas pelo Departamento de *Marketing* no processo de desenvolvimento de um novo produto, os autores destacam: 1) Desenvolvimento do Conceito, o que inclui desenvolver a ideia e criar um posicionamento para o novo produto; 2)

Desenvolvimento do Plano de Marketing, definindo a estratégia de comunicação e como ela será implementada pelo desenvolvimento de um plano de marketing; 3) Suporte e Administração dos esforços mercadológicos do novo Produto.

Figura 1 - As tarefas executadas no desenvolvimento de Novos Produtos



Fonte: Adler *et al*; 1996, p. 140.

Dentre essas atividades, este estudo está focado nas atividades 1 e 2 do departamento de marketing no desenvolvimento de novos produtos, ou seja, questões ligadas à geração de ideias, a definição do posicionamento dos novos produtos e a estratégia de comunicação de novos produtos.

As empresas podem montar vários tipos de estrutura interna 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. Independente 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 atividades de desenvolvimento de novos produtos podem ser desenvolvidas pela matriz ou por suas subsidiárias.

Bohe (2005) apresenta três papéis estratégicos distintos que podem ser executados por subsidiárias de multinacionais no processo de desenvolvimento de novos produtos: 1) a subsidiária que adapta (*tropicaliza*) produtos desenvolvidos em outras unidades da multinacional para as necessidades específicas do mercado em que atua; 2) a subsidiária que melhora, significativamente, os produtos existentes; 3) a subsidiária que cria produtos novos.

Esses processos variam à medida que cresce a autonomia da subsidiária.

2.2 Autonomia no contexto das multinacionais

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

Para Boehe (2005), o conceito da 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.

Quando essa integração é alta, como no caso dos centros de excelência, 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 para desenvolvimento de novos produtos tende a ser alta (FEINBERG, 2000).

Outra forma de classificar a autonomia para desenvolver novos produtos, seguindo Tseng (2006) e Yip (1995), considera duas variáveis: extensão da integração global e nível da resposta do país anfitrião, as quais podem ser classificadas em alta ou baixa. A matriz resultante dessa combinação apresenta quatro modelos de autonomia: 1 global; 2 padronizado; 3 país anfitrião e 4 híbrido, como mostra o Quadro 1.

Quadro 1 - Nível de resposta do país anfitrião x Extensão da Integração global

Extensão da integração global	Alta	Global	Híbrido
	Baixa	Padronizado	País anfitrião
		Baixa	Alta
		Nível da resposta do país anfitrião	

Fonte: Adaptado de Yip (1995) e Tseng (2006).

No primeiro quadrante, com alto nível de integração global e baixo nível de resposta do país anfitrião, as multinacionais procuram globalizar os produtos, os quais podem ser aplicados no mercado, sem necessidade de se fazerem adaptações em função da demanda local. Como exemplo do modo global, a MasterCard, ao patrocinar a Copa do Mundo, distribuiu, globalmente, as diretrizes de como a comunicação deveria ser utilizada.

No segundo quadrante, com um baixo nível de integração global e baixo nível de resposta do país anfitrião, a matriz transfere os padrões de conhecimento que são desenvolvidos nas subsidiárias, não existindo muita troca entre as subsidiárias. Como exemplo, a Roche, ao descobrir a fórmula de um novo medicamento padroniza esse conhecimento para as subsidiárias, com baixo nível de adaptação local.

No terceiro quadrante, com alto nível de integração global e alta resposta do país anfitrião, ocorre o modelo híbrido, no qual existe a integração global e, ao mesmo tempo, são desenvolvidas soluções locais. Nesse caso, as multinacionais precisam criar uma equipe para coordenar inovações ligadas a produto, dando autonomia, mas controlando os resultados. Como exemplo do modo híbrido, a subsidiária brasileira da General Motors propôs o conceito da minivan compacta Meriva e foi aceito globalmente.

No quarto quadrante, com um baixo nível de integração global e uma alta resposta do país anfitrião, o desenvolvimento de novos produtos está baseado em função das realidades do mercado local. Esse modelo prevê alto conhecimento das necessidades dos consumidores locais e a interação entre as subsidiárias é pequena. Por exemplo, a empresa de Consultoria Peppers e Rogers Group, no escritório do Brasil, desenvolve soluções totalmente customizadas para as demandas locais, pouco padronizadas pela matriz.

2.3 Autonomia da área de marketing das subsidiárias

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

A autonomia que será analisada neste estudo está ligada à autonomia de operações, mais especificamente relacionada às operações de desenvolvimento de novos produtos.

Segundo Tseng (2006), existe diferença entre os processos de desenvolvimento de novos produtos para área de marketing e tecnologia. Para o autor, inovação em Marketing envolve longos períodos de experiência, ajustes, e depende do conhecimento e das reações no mercado-alvo, comportamento do consumidor e dos competidores.

Associando o conceito de autonomia com o de marketing em multinacionais, Venaik *et al* (2005) definem autonomia como sendo a extensão em que as matrizes das multinacionais alocam as decisões de marketing nas subsidiárias. Maior autonomia está associada à maior motivação dos gestores da subsidiária local para ter iniciativas, que podem resultar em inovações de marketing que podem ser utilizadas localmente ou pela multinacional como um todo, em bases globais.

Ghoshal e Bartlett (1988) verificaram que a autonomia das subsidiárias está associada a um maior grau de inovação nas empresas multinacionais. Assim, eles verificaram o pressuposto e comprovaram que a autonomia da subsidiária possui um efeito positivo na *inovação em marketing* nas subsidiárias de multinacionais. Por outro lado, os autores confirmam, também, o pressuposto de que a *inovação em marketing* das subsidiárias possui um efeito positivo sobre a *performance* da subsidiária da multinacional.

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

Para os autores, o fator autonomia de decisão local reflete o quanto às decisões são centralizadas na matriz e o quanto as subsidiárias podem ter iniciativas e criar novos programas, processos ou produtos. As subsidiárias com baixo nível de autonomia local, como, por exemplo, Matsushida, não conseguem criar ou difundir inovação, mas tendem 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, criam e difundem mais inovação, mas, ao mesmo tempo, são mais resistentes em adotar criações da matriz. No estudo, os autores encontraram 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 às centralizadas. Logo, o modelo estratégico delegado para as subsidiárias é de suma importância para entender a sua participação no desenvolvimento de novos produtos para a corporação multinacional.

Considerando a variável autonomia nas subsidiárias estrangeiras no Brasil, Oliveira Jr. *et al* (2009) desenvolveram um estudo perguntando a gestores de multinacionais nas quais 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, exceto na contratação de altos executivos (sob comando de uma subsidiária com poder de decisão regional) e na decisão do orçamento anual (centralizada na matriz corporativa). Com destaque para o item “*autoridade para introdução de novos produtos*”, objeto deste estudo, que foi assinalada como decisão da subsidiária por 50,8% dos entrevistados.

Segundo os autores, quanto maior for à autonomia das subsidiárias, maior será o poder de decisão e a capacidade das subsidiárias desenvolverem iniciativas, porém 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. Novamente o entendimento do modelo estratégico mais integrado globalmente ou voltado para a responsividade local é preponderante para determinar a autonomia das subsidiárias,

3. Hipóteses

Constatado que a autonomia pode variar conforme a estratégia de integração global e adaptação local, esta seção procura desvendar como essas forças opostas influenciam na autonomia.

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)

Essa integração global das atividades, quer dizer que as subsidiárias variam desde subsidiárias que mantêm relativa independência das demais empresas da corporação, até subsidiárias altamente interdependentes. De um lado, a subsidiária com alto grau de autonomia da matriz realiza a maior parte de suas vendas para o mercado local e se abastece de fornecedores locais. Do outro, 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; MARTINEZ, 1990).

Essa integração global é uma fonte de vantagem competitiva para a multinacional, pois aumenta sua eficiência global. 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”. A eficiência de compra, também, segue uma estratégia de integração global. (GHOSHAL; NOHRIA, 1989).

Essa integração global, também, permite um maior aprendizado global, pois a empresa pode aprender em diferentes nações e transferir o resultado desse aprendizado para suas operações em outros países.

Uma característica dessa integração global é que existe uma abordagem de marketing uniforme para todo o mundo, embora nem todos os elementos do mix de marketing sejam uniformes. Exemplo: um produto químico pode ser vendido globalmente, com adaptações locais de marca, promoções e canais de distribuição. (OLIVEIRA JR. *et al*, 2009).

De modo que, aparentemente, as multinacionais que atuam com maior integração global, dão menor autonomia à área de marketing das subsidiárias nos processos de desenvolvimento de novos produtos.

Assim, a hipótese que será testada é:

H1: 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 que sacrificando a economia de escala. Esta flexibilidade acaba transformando as organizações nacionais em unidades independentes, autossuficientes e geograficamente dispersas, em que cada mercado é tido como específico. Porém se nota uma deficiência em sua comunicação ponto-a-ponto e no compartilhamento do conhecimento administrativo. Como consequência da falta de integração, as políticas de preço e qualidade podem variar muito entre os países. (GHOSHAL; NOHRIA, 1989).

Como características da estratégia com alto grau de adaptação local, os produtos são personalizados para cada país, atendendo às necessidades locais.

Além disso, a abordagem de marketing é personalizada para cada país e desenvolvida localmente, ou seja, a subsidiária pode desenvolver suas adaptações de produto localmente. (OLIVEIRA JR. *et al*, 2009)

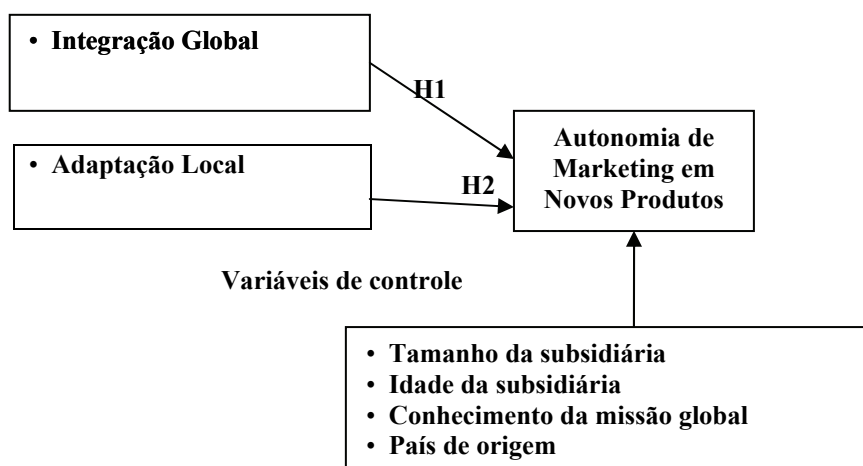
De modo que, aparentemente, as multinacionais que atuam com maior adaptação local, dão maior autonomia à área de marketing das subsidiárias nos processos de desenvolvimento de novos produtos. Assim, a hipótese que será testada é:

H2: 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.

A Figura 2 apresenta o modelo esquemático das hipóteses testadas.

Figura 2: Modelo Esquemático

Estratégia Global da Multinacional



Fonte: Autores (2009).

4. Metodologia

A metodologia utilizada na parte empírica desse estudo é quantitativa. Foram coletados dados por meio de uma *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 Maiores e Melhores (2007, p. 197).

A lista das empresas foi obtida nas Câmaras de Comércio entre o Brasil e esses países, como AMCHAM, SWISSCAM, DUTCHAM, Câmara do Japão, entre outras. Como piloto, o questionário foi respondido por 5 gerentes das área 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. A identificação do nome, *e-mail* e dados de contato dos respondentes foram preenchidos por 85,6% dos respondentes.

4.1 Perfil das Empresas Pesquisadas

O Quadro 2 apresenta um resumo do perfil dos respondentes e das empresas que compuseram a amostra. Com relação aos 104 respondentes: 68,3 % eram Diretores e Gerentes, 24,0% Coordenadores e 7,7% outros cargos. Com relação à distribuição por áreas funcionais: Marketing 55,8%; Vendas 18,3%; Administrativo e Financeiro 8,7%; Operações 6,7%, Outras áreas 8,7% e Recursos Humanos 1,8%.

Quadro 2 - Resumo com o perfil das empresas e respondentes

Item	Resultados
Amostra	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 respondentes	Cargo: 68,3% Gerentes e Diretores; 24,0% Coordenadores; 7,7% outros. Áreas funcionais: 55,8% Marketing; 18,3% Vendas; Adm. 8,7%; Operações 6,7%; Outros 10,5%.
Perfil das subsidiárias – variáveis de controle	Porte: 12,5% pequeno (menos 100 funcionários); 23,1% médio (entre 101 a 500 funcionários); 64,4% grande (acima 500 funcionários) País origem: Europa 50%; Estados Unidos 36%; Japão 11%; Outros 3%. Sendo na Europa: Suíça 16%; Holanda 8%, Alemanha 7%, Inglaterra 7%. Idade da subsidiária: média 40 anos e desvio-padrão 31 anos. mediana: 33,5 anos, min: 1 e max: 131 anos Conhecimento missão estratégica: média 4,01 com desvio-padrão de 0,97

Fonte: Autores (2009).

Do total de empresas respondente: 60% estão mencionadas na última edição da Revista Exame Maiores e Melhores (2007), tendo obtido um faturamento superior a US\$ Mi 109,3 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.

4.2.1 Variável Dependente

O construto Autonomia de marketing para o desenvolvimento de novos produtos, chamado de *Autonomia MKT NP*, foi desenvolvido a partir da média aritmética de três quesitos: a ideia de lançar um novo produto; o posicionamento do novo produto; e a estratégia de comunicação de um novo produto (GHOSHAL, BARTLETT; 1988). Obteve-se para esse construto o coeficiente de Alfa de Cronbach padronizado de 0,871.

O dados em geral mostram que, em média, 47,4% das subsidiárias têm elevada autonomia, enquanto somente 32,3% das subsidiárias dependem das decisões tomadas na matriz no desenvolvimento de novos produtos.

As decisões mais descentralizadas são as referentes ao desenvolvimento da estratégia de comunicação no lançamento de novos produtos (59%). Por outro lado, as decisões de introdução de novos produtos, a partir da geração de ideias (36%) nas subsidiárias brasileiras são menos adotadas, mostrando que essa é uma decisão que deve ser compartilhada entre matriz e subsidiárias.

Os resultados mostram, portanto, que para quase metade dos casos (47,4%), a autonomia de marketing para o desenvolvimento de novos produtos é alta.

4.2.2 Variáveis Independentes

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

As variáveis *integração global* e *adaptação local* 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.

a) O grau de *integração global* correspondia aos itens 1 a 10: (1) os clientes têm demandas similares; (2) os produtos têm alta padronização; (3) os clientes fazem compras globais centralizadas; (4) a importância da economia de escala; (5) a importância da velocidade de introduzir produtos globais; (6) as vendas estão baseadas em fatores tecnológicos; (7) as experiências de outras subsidiárias podem ser replicadas; (8) os concorrentes operam de forma padronizada; (9) os clientes se comportam de forma similar em outros países; (10) os investimentos em P&D e *design* são altos e exigem um grande volume de clientes no mundo. A média desses 10 itens deu origem a uma nota de 1 a 5 que foi colocada no eixo vertical do *grid* de posicionamento. O valor mínimo obtido foi 1,9 e 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.

b) O grau de *adaptação local* correspondia a cinco itens: (1) o preço dos produtos é diferente país a país sem introduzir novas funcionalidades; (2) a gestão dos canais de distribuição varia de país a país; (3) a regulamentação dos negócios e contexto variam de país a país; (4) os produtos e serviços exigem alto grau de customização; (5) altos custos de transporte na interface com os clientes, exigindo estrutura local maior. A média desses 5 itens deu origem a uma nota de 1 a 5, que foi colocada no eixo horizontal do *grid* de posicionamento. O valor mínimo obtido foi de 2,0 e 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. Essas são: a) idade da subsidiária; b) tamanho da subsidiária; c) conhecimento da missão global; d) país de origem.

a) 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 PERDENSEN, 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

b) O *tamanho da subsidiária* foi medido partindo-se do princípio de que as subsidiárias maiores podem adquirir menos conhecimento de outras unidades da multinacional do que as pequenas subsidiárias, porque possuem a habilidade de gerar mais conhecimento por si mesmas. A variável investigou número de colaboradores no Brasil e no mundo.

c) O *conhecimento da missão global* foi medido com o intuito de verificar se a subsidiárias tinha esse conhecimento ou não. Um claro entendimento e compartilhamento da missão facilita o processo de transferência de conhecimento, já que os empregados entendem a importância do conhecimento. Para controlar essa variável, foi solicitado aos respondentes que indicassem, usando escala *Likert* de 1 a 5, em que 1 indicava não conhecia e 5 indicava muito conhecimento da missão global. As respostas obtidas tiveram como média 4,01 com desvio-padrão de 0,97.

d) 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%).

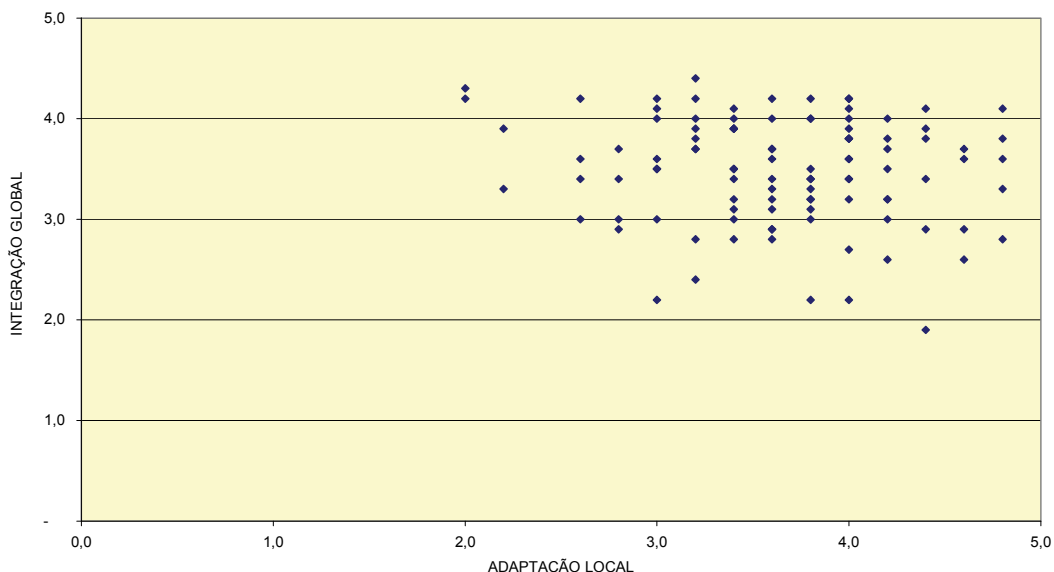
5. Resultados e Discussões

Na Figura 3, as respostas das 104 empresas pesquisadas são representadas pelos pontos, estando no eixo 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 praticadas 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.

Figura 3 - Grid de Posicionamento: Integração Global x Adaptação Local



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

Esses dados estão de acordo com Lasserre (2003), o qual afirma que existe 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 estrangeira que atuam no Brasil dentro do modelo transnacional tem uma tendência para a adaptação local ou integração global. Mesmo algumas empresas outliers que ficaram fora do quadrante híbrido, elas não se apresentam como subsidiárias oriundas de estratégias multidomesticas (adaptação local total) ou globais (integração total).

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. Os resultados afastam a probabilidade de haver multicolineariedade entre as variáveis independentes.

Na Tabela 1, a variável *autonomia de marketing NP* 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.

Tabela 1 - Correlações da variável dependente com independentes e de controle

Variável	1	2	3	4	5	6
1 Autonomia MKT NP	1					
2 Integração Global	-,278(**)	1				
3 Adaptação Local	,309(**)	-,141	1			
4 Idade da Subsidiária	,053	,146	,087	1		
5 Tamanho da Subsidiária	,148	-,100	,038	,427(**)	1	
6 Conhecimento da missão global	-,345(**)	,246(*)	-,180	,035	-,093	1

** p<0.01
* p<0.05

Fonte: Autores (2009).

Por outro lado, a *integração global* apresenta uma correlação negativa significativa com a variável *autonomia de marketing NP*. 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 se gerar ideias, criar posicionamento e estratégia de comunicação localmente.

Além disso, a variável *conhecimento da missão global*, também, apresenta correlação negativa significativa com a *autonomia de marketing* no processo de desenvolvimento de novos produtos. Isso significa que, quanto maior for o conhecimento da missão global, 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 antigas as subsidiárias, maior seu tamanho em termos de número de funcionários no país.

E a variável *integração global* apresenta correlação positiva significativa com a variável *conhecimento da missão global*. 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 6 modelos de regressão para a variável *autonomia de marketing NP* em relação às variáveis independentes e de controle.

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 essas juntas explicam 13,4% da mesma. Quando adicionado 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 mudam, somente diminui o impacto de cada variável.

Tabela 2: Modelos de Regressão

Variável Dependente: Autonomia (Constant)	Modelo 1	Modelo 2	Modelo 3	Modelo 4	Modelo 5	Modelo 6
Integração Global	-.522**	-.395**	-.497**	-.545**	-.500*	-.394!
Adaptação Local	.501**	.431*	.496**	.487**	.490**	.424*
Conhecimento Misão Global	-----	-.308**	-----	-----	-----	-.267*
Tamanho da subsidiária	-----	-----	.001	-----	-----	.001
Idade da subsidiária	-----	-----	-----	.002	-----	.001
Dummy País 1	-----	-----	-----	-----	-.137	.074
Dummy País 2	-----	-----	-----	-----	.412	.298
Dummy País 3	-----	-----	-----	-----	-.171	.009
R	0.151	0.212	0.164	0.155	0.170	0.230
Rsquare	0.134	0.191	0.139	0.130	0.128	0.165

** p<0.01
* p<0.05
! p<0.10

Fonte: Autores (2009).

Na Figura 4 apresenta-se a fórmula do modelo 2, que teve um poder de explicação de 19,1%.

Figura 4 – Fórmula obtida a partir da Regressão Múltipla

$$\text{Autonomia MKT NP} = 4,318 - 0,395 \times \text{Integração Global} + 0,431 \times \text{Adaptação local} - 0,308 \times \text{Conhecimento da missão global}$$

Fonte: Autores (2009).

Interpretando a Figura 4, pode-se dizer que, fixando a *Adaptação Local* e *Conhecimento da missão global*, quanto maior o grau de *Integração Global*, menor será a *autonomia de marketing NP*. Da mesma forma, fixando a *Integração Global* e *conhecimento da missão global*, quanto maior o grau de *Adaptação Local*, maior será a *autonomia de marketing NP*. Da mesma forma, fixando a *Integração Global* e *Adaptação Local*, quanto maior o *Conhecimento da missão global*, menor será a *autonomia de marketing NP*.

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 NP*, 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 H1, como aponta o Quadro 3.

Quadro 3: Resultados dos Testes de Hipóteses

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

Fonte: Autores (2009).

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 pressuposto H2.

Ao incluir a variável *conhecimento da missão global*, o poder de predição do modelo aumentou. Levando em conta os testes de correlação, conclui-se que o fato da multinacional divulgar internamente sua missão global está associado com uma maior integração global da empresa e conseqüente 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 *conhecimento da missão global* com sinal negativo.

5.3 Análise dos Resultados

Os resultados de H1 e H2 suporta a proposição de que multinacionais muito integradas globalmente dão menor autonomia para os departamentos de marketing das suas subsidiárias, o que pode refletir também em menor inovação por parte dos departamentos de marketing, pois vários estudos 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 em maior inovação.

Os resultados estão em conformidade com os estudos de Feinberg (2000), o qual afirma que quando existe *integração global* alta, então a *autonomia* é geralmente baixa. Por outro lado, o autor aponta que quando a subsidiária controla atividades de produção, P&D, logística e marketing para determinados mercados, então, a *autonomia para desenvolvimento de novos produtos* tende ser alta.

Os resultados referentes ao conceito de *autonomia de marketing NP*, também estão em conformidade com os resultados de Ghoshal e Bartett (1988), que encontraram uma correlação positiva e altamente significativa entre autonomia local e criação de inovação.

Assim, pode-se 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 os autores.

Considerando que a maior autonomia esta associada a maior motivação dos gestores da subsidiária local para ter iniciativas (BIRKINSHAW e MORRISON, 1995), que podem resultar em inovações de marketing (VENAIK *et al*, 2005), é possível dizer que 47% das subsidiárias brasileiras apresentaram alta autonomia em marketing, pode-se inferir que essas subsidiárias tenham gestores mais motivados e possa produzir maiores inovações.

Os resultados também estão em conformidade com Oliveira Jr. *et al* (2009, p.126), os quais apontam que: “a autonomia na tomada de decisões é característica marcante das subsidiárias estrangeiras no Brasil”. Para os autores, quanto maior for a autonomia das subsidiárias, maior será o poder de decisão e a capacidade de as subsidiárias desenvolverem iniciativas. Assim, maior autonomia em marketing representa mais iniciativa e inovação.

Entretanto, antes de chegar em conclusões precipitadas é interessante analisar uma ressalva apontada por diversos autores (BIRKINSHAW e MORRISON, 1995; BARTLETT; GHOSHAL, 1998; OLIVEIRA Jr, *et al*, 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 um questionamento quanto ao comportamento inovador das subsidiárias brasileiras: a autonomia esta negativamente correlacionada com o conhecimento da missão global por parte subsidiárias. Em outras palavras, quanto mais autônoma a subsidiária, menor conhecimento da missão global, o que pode resultar em inovações com uma utilidade apenas local.

6. Conclusão

A constatação que as subsidiárias com autonomia de marketing para o desenvolvimento de novos produtos esta associada positivamente com a adaptação local e inversamente à integração global e à missão global suscita a discussão do comportamento inovador das subsidiárias para os impactos em relação à rede corporativa da multinacional e para rede de negócios externa.

A adaptação local associada à falta de alinhamento estratégico é um questionamento importante para as pesquisas da área. Em uma revisão sobre a temática, Andersson e Forsgren (2006) chegam ao mesmo resultado do artigo em termos de integração e adaptação local e se perguntam quais as soluções para a subsidiária sair desse dilema entre 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 ao inserir a variável *conhecimento da missão global* proposta por Minbaeva *et al* (2003) evidencia uma das soluções propostas por Andersson e Forsgren (2006). Caso as subsidiárias brasileiras consigam um maior alinhamento estratégico e invertam a relação negativa, sem, perder o senso de adaptação local, o desenvolvimento de novos produtos pode ser elevado de um

patamar local para global, essencial para a competitividade e aumento de investimento da filial dentro da rede corporativa.

Desse modo, futuras pesquisas podem comparar as diferenças da autonomia de marketing para desenvolvimento de novos produtos em países emergentes e países industrializados, principalmente explorando o aspecto do alinhamento com a missão global. Novas pesquisas podem também verificar a relação do alinhamento em outras áreas funcionais. Um terceiro tipo de pesquisa poderia analisar não só a subsidiárias, mas o impacto dessa autonomia em toda cadeia produtiva.

Finalmente, vale destacar que as conclusões geradas pela análise estatística realizada devem ser consideradas de maneira cuidadosa, já que a amostra usada foi auto-selecionada, ou seja, os dados foram obtidos por meio da resposta voluntária das empresas. Tal tipo de amostra, diferentemente das probabilísticas, não oferece suporte para o uso de critérios puramente estatísticos para a realização de inferências sobre um universo mais amplo de empresas.

Referências Bibliográficas:

- ADLER, S.; NGUYEN, A.; SCHWERER, E. *Get the Most out of Your Product Development Process*. **Harvard Business Review**. Boston, v.74, Issue 2, p.134-152, 1996.
- AMATUCCI, M. E BERNARDES, R. C. O Novo Papel das Subsidiárias de Países Emergentes na Inovação em Empresas Multinacionais o caso da General Motors do Brasil. **RAI. Revista de Administração e Inovação**. São Paulo, v. 4 n. 3, p. 1-15, 2007
- 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 (eds.), **Business Networks and International Marketing**, Doo Yang Publishing Co., Seoul, South Korea, pp. 333-346. 2006.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Transnational Management**. 2^a ed. Boston: McGraw-Hill, 1998.
- 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.729-754, Jul. 1995.
- BIRKINSHAW, J. Strategy and Management in MNE subsidiaries. In. A. Rugman & T. Brewer (eds) **Oxford handbook of international business**. Oxford University Press, 2001.
- BIRKINSHAW, J, NOBEL R.; Innovation in Multinational Corporations: Control and Communication Patterns in International R&D Operations. **Strategic Management Journal**, vol.19,n.5, p. 479-496,1998
- BOEHE, D. Os papéis de subsidiárias brasileiras na estratégia de inovação de empresas multinacionais estrangeiras. **XXVII ENANPAD**. Anais eletrônicos. Brasília: ANPAD, 2005.
- EXAME MAIORES E MELHORES. São Paulo: Editora Abril, Agosto, 2007.
- FEINBERG, S. *Do World Product Mandates Really Matter?* **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 31., n. 1, 155-167, Jan. 2000.
- FROST, T.; BIRKINSHAW, J.; ENSIGN, P. *Centers of Excellence in Multinational Corporations*. **Strategic Management Journal**. V.23, p. 997-1018, 2002.
- 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, Sep. 2004.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. *Creation, Adoption and Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Companies*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v. 27, p. 365-388, Sep. 1988.
- GHOSHAL, S; NOHRIA, N. *Internal differentiation within multinational corporations*. **Strategic Management Journal**. V.10 , n.4, p. 323-337, 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**. Washington, v. 3, n. 4, p. 443-457, Sep. 1994.
- JARILLO, J.C.; MARTINEZ, J. L. *Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporation in Spain*. **Strategic Management Journal**. V. 11, n. 7, p.501-512, 1990.
- KPMG. **Multinacionais Brasileiras: A Rota dos Investimentos Brasileiros no Exterior**. Desenvolvida pela Consultoria KPMG do Brasil em janeiro de 2008. Disponível em: <<http://www.kpmg.com.br>>. Acesso em 10 de jun. 2008.
- LASSERRE, P. **Global Strategic Management**. New York: Palgrave Macmillan, 2003.
- MINBAEVA, D; PETERSEN, T; BJÖRKMAN, I; FEY, CF; PARK, HJ. *MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity, and HRM*. **Journal of International Business Studies**. Washington, v.34, n.5, p.586-599, Oct. 2003.
- NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The Differentiated Network: Organizing Multinational Corporations for Value Creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.
- OLIVEIRA JR., M. M.; BOHE, 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**, vol 11, p-139-163, 2002.
- PRAHALAD, C.K.; DOZ, Y.; BARTLETT, C.A. *Global Competitive Pressures and Host Country Demands*. **California Management Review**. California, v.XXIII, n.3, Spring, 1981.
- SAAD, A.; MELLO, R; CHAUVEL, M. **Estratégia Global e Adaptação Local: Um Estudo de Caso no Setor Financeiro Brasileiro**. Salvador: **Anais do 30º EnANPAD Encontro Científico de Administração**, 23 a 27 de setembro de 2006.
- 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, Vol. 28, Número 1, 1997.
- TSENG, Y. *International Strategies and Knowledge Transfer Experiences of MNCs' Taiwanese Subsidiaries*. **The Journal of American Academy of Business**. Cambridge, v. 8, n.2, March, 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, Vol. 36, Número 4, 2005.
- YIP, G. **Total Global Strategy: Managing for Worldwide Competitive Advantage**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- YIP, G. **Total Global Strategy II: updated for the internet and service era**. New Jersey: Pearson Education Inc., 2003.
- YOUNG, S.; TAVARES, A. *Centralization and autonomy: back to the future*. **International Business Review**. Washington, v.13, p.215-237, 2004.