

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

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.

This is an Open Access article under the [CC BY](#) license.

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

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

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, Boeche (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, Boeche (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

Download English Version:

<https://daneshyari.com/en/article/7439596>

Download Persian Version:

<https://daneshyari.com/article/7439596>

[Daneshyari.com](https://daneshyari.com)