

## A AUTONOMIA DE MARKETING DE SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS PARA ADAPTAÇÃO LOCAL EM ECONOMIAS EMERGENTES<sup>1</sup>

Leandro Lima Santos  
Universidade de São Paulo - USP  
[1988leandrolima@gmail.com](mailto:1988leandrolima@gmail.com)

Felipe Mendes Borini  
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM  
[fborini@usp.br](mailto:fborini@usp.br)

Rafael Morais Pereira  
Universidade de São Paulo – USP  
[rmorais@usp.br](mailto:rmorais@usp.br)

Thelma Valéria Rocha  
Escola Superior de Propaganda e Marketing - ESPM  
[tvrocha@espm.br](mailto:tvrocha@espm.br)

### RESUMO

O objetivo principal do estudo foi identificar se as empresas multinacionais estrangeiras localizadas em mercados emergentes, como o Brasil, utilizam mais o marketing local (autonomia de marketing) como estratégia para expansão da comercialização de seus produtos. Por meio de uma análise comparativa entre subsidiárias classificadas em Business to Business (B2B) e Business to Consumer (B2C), foi possível mensurar o grau de autonomia concedido por suas matrizes para três variáveis estratégicas: lançamento, posicionamento e comunicação de novos produtos. Em seguida, realizou-se um teste de hipótese para averiguar se as multinacionais consideradas predominante ou exclusivamente B2C possuíam mais autonomia de marketing quando comparadas com as B2B para adaptação local destas estratégias no Brasil. Como resultados, foi diagnosticado que as empresas não possuem alto grau de autonomia de marketing para adaptação local. E que a diferença de autonomia entre B2C e B2B não é significativa estatisticamente, cujos resultados não se apresentaram dentro do grau de significância. Com isto percebeu-se que, uma subsidiária B2C não necessariamente tem mais autonomia para adaptação local que uma B2B, ou seja, o tipo de negócio não é o fator diferenciador para a quantidade de autonomia concedida pelas matrizes às subsidiárias.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empresas Multinacionais; Autonomia de Marketing; Mercados Emergentes.

<sup>1</sup> Recepção: 09/03/2017.

Aprovação: 01/06/2017.

Publicação: 30/06/2017.

---

## MARKETING AUTONOMY OF FOREIGN SUBSIDIARIES FOR LOCAL ADAPTATION IN EMERGING MARKETS

### ABSTRACT

The main objective of the study is to identify if foreign multinational companies located in emerging markets such as Brazil have used local marketing (marketing autonomy) as a strategy to expand their product selling. Through a comparative analysis between subsidiaries qualified as Business to Business (BtoB) and Business to Consumer (BtoC), it was possible to measure the degree of autonomy granted by their headquarters for three strategic variables: launch, positioning and communication new products. Then, it was made a test to investigate if those considered essentially or exclusively BtoC have more marketing autonomy when compared to the BtoB for local adaptation of these strategies in Brazil. As results, it was recognized that companies do not have high marketing autonomy degree for local adaptation. Furthermore, the difference of autonomy is not significant statistically between BtoC and BtoB companies, where the results did not appeared within the level of significance. Therefore it can be seen that, BtoC subsidiary does not necessarily have more autonomy for local adaptation than a BtoB, in the other words the business type is not the distinguishing factor of the autonomy granted by the headquarters to their subsidiaries.

**KEYWORDS:** Multinationals Corporations; Marketing Autonomy; Emerging Markets.

## 1 INTRODUÇÃO

As economias emergentes estão assumindo uma posição cada vez mais proeminente na economia mundial (WRIGHT et al., 2005), sendo caracterizadas a partir de determinados critérios, como renda baixa ou média, potencial de crescimento elevado e nível de industrialização baixo (CAVUSGIL; KNIGHT; RIESENBERGER, 2010). Rahman e Bhattacharyya (2003) sugerem três formas para categorizar uma economia em desenvolvimento como sendo um mercado emergente: (i) o país deve ser reconhecido como uma promessa de um crescimento econômico substancial no futuro, (ii) a economia do país deve ter sido aberta num passado recente para investimentos estrangeiros, e seu processo de liberação deverá continuar evoluindo e (iii) o país deve possuir uma infraestrutura institucional que facilite as transações de mercado.

Enquanto emergem, essas economias podem ser lucrativas, especialmente devido à base potencial de clientes atuais e à forte possibilidade de crescimento num futuro próximo. No entanto, devido às características culturais adversas, a entrada e permanência nesses novos mercados exige antes de tudo, por parte das empresas multinacionais, um profundo entendimento das necessidades dos usuários finais além de uma cuidadosa reconfiguração do seu modelo de negócios para enfrentar o cenário econômico vigente (SILVEIRA; SBRAGIA; COSTA, 2008).

Nessa perspectiva, a autonomia dada pela companhia multinacional às subsidiárias para tomar decisões referentes a diferentes áreas funcionais torna-se relevante (YOUNG; TAVARES, 2004), inclusive no âmbito das estratégias de marketing (PRAHALAD; DOZ; BARTLETT, 1981; GHOSHAL; BARTLETT, 1988). Portanto, a autonomia de marketing, ou seja, a liberdade que a subsidiária tem para tomar decisões referentes ao composto de marketing (produto, preço, praça, promoção, posicionamento e processo) (GHOSHAL; BARTLETT, 1988), torna-se um fator a ser considerado para a multinacional que atua em mercados emergentes, em função das circunstâncias particulares locais (SVENSSON, 2002).

Mediante esse cenário emerge a seguinte pergunta de pesquisa: As subsidiárias de empresas multinacionais estrangeiras em mercados emergentes possuem autonomia de marketing para adaptação local? O objetivo principal do estudo foi identificar se as empresas multinacionais estrangeiras localizadas em mercados emergentes, como o Brasil, têm utilizado mais o marketing local (autonomia de marketing) como estratégia para expansão da comercialização de seus produtos. Em complemento, como objetivo específico, é investigado se essa autonomia varia em função do consumidor atendido, ou seja, se a autonomia de marketing é maior nas empresas B2C (*business to consumer*) em relação às B2B (*business to business*), dada à ênfase no cliente final (KAUFMANN, 2015).

Como justificativa deste estudo, destaca-se a ampliação da discussão acadêmica acerca da autonomia de marketing de multinacionais estrangeiras inseridas em mercados emergentes, tomando o Brasil como exemplo. De acordo Galvão e Neto (2012), a produção científica sobre o marketing internacional é ainda pequena no país em comparação a países como os EUA, por exemplo, demonstrando escassez de conteúdo sobre esse tema de crescente relevância.

Outro fator que corrobora este estudo é o fato de que as multinacionais e suas subsidiárias visualizam os mercados emergentes como oportunos para seus produtos, e buscam mudar

suas estratégias para atender esses mercados (LONDON; HART, 2004). Assim, tornou-se interessante averiguar se as estratégias são distintas dependendo da forma de atuação da subsidiária e do tipo de mercado ao qual estão inseridas.

Logo, esta pesquisa visa compreender qual o nível de autonomia que as multinacionais estão usando para adaptar localmente suas estratégias de marketing para lançamento e comunicação de novos produtos. Com uma abordagem quantitativa, a partir de uma amostra de 131 subsidiárias estrangeiras situadas no Brasil, a análise estatística descritiva e o teste de diferença entre médias não suportaram as hipóteses propostas. Portanto, como contribuição do estudo, propomos que mesmo a adaptação local da subsidiária, por meio da autonomia de marketing, sendo considerada relevante (TALLMAN, 2001; SVENSSON, 2002; SILVEIRA; SBRAGIA; COSTA, 2008), os resultados demonstraram que essa autonomia não é elevada, reforçando a existência de uma estratégia “Glocal”, na qual não se preconiza uma elevada autonomia, haja vista que se padroniza certos elementos e adapta-se outros (HOLT; QUELCH; TAYLOR, 2004; KOTLER et al., 2009).

Além disso, a hipótese de que as subsidiárias que atuam no B2C possuem maior autonomia de marketing para adaptação local do que as B2B, fundamentada pelo maior conhecimento necessário para a atuação das empresas B2C (KAUFMANN, 2015), também não foi aceita. Consoante ao estudo de Costa, Borini e Amatucci (2013), que relatam sobre a necessidade de haver um equilíbrio na autonomia concedida pelas matrizes, de modo que as filiais tenham mais conhecimento local sem perder o alinhamento estratégico. Nesse aspecto o estudo contribui ao revelar que não haverá necessariamente maior autonomia de marketing em uma multinacional B2C em relação a uma B2B.

O artigo compreende, além desta introdução, a seguinte estrutura: o referencial teórico apresenta os aspectos gerais sobre marketing, autonomia de marketing em mercados emergentes e as hipóteses propostas no estudo. A metodologia contempla a abordagem da pesquisa, a base de dados utilizada e as técnicas de análises. Os resultados apresentam a análise descritivas das variáveis dependentes e independentes e testam as hipóteses. Por fim, as considerações finais e as referências são apresentadas.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A estratégia de marketing é a perspectiva pela qual a empresa ou unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing, a partir de estratégias específicas para mercados-alvo, *mix* de marketing e nível de gastos com marketing. Desse modo, baseia-se num conjunto de ferramentas, as quais podem ser classificadas em quatro amplos grupos, denominados os 4Ps do marketing: produto, preço, praça (ponto de venda ou distribuição) e promoção (comunicação) (KOTLER, 2000).

Vaccari (2008) desenvolveu estudos de pesquisa sobre padronização versus adaptação do composto mercadológico analisando a resposta entre culturas de quatro países: Estados Unidos, Brasil, França e Índia. Contribuições teóricas e empíricas de sua pesquisa apontam que produtos e estratégias podem ser padronizados predominantemente dentro de mercados globais e regiões homogêneas, enquanto que estratégias de marketing dentro de mercados diversificados e regiões heterogêneas devem ser adaptadas (KUSTIN, 2004 apud VACCARI, 2008).

A introdução de novos produtos é uma das decisões mais complexas que deve ser tomada por gerentes de multinacionais. As diferenças culturais contribuem para aumentar o grau de complexidade e de instabilidade nos mercados internacionais, causando grande impacto nas atividades de marketing (TAKADA; JAIN, 1991). Portanto, compreender o efeito da aceitação de novos produtos em um determinado país, permitirá ao gerente de marketing projetar a demanda, adequar o composto mercadológico e reduzir a incerteza em ambientes culturais internacionais (VACCARI, 2008).

Devido à particularidade de cada mercado, a não adaptação dificulta a aprendizagem para a operação no local, e também as estratégias de marketing da multinacional (COSTA; BORINI; AMATUCCI, 2013). A vantagem competitiva que muitas multinacionais desfrutam não se origina exclusivamente a partir de sua matriz, mas pode resultar da articulação e da mobilização de inovações desenvolvidas por filiais (BIRKINSHAW, 1997; CANTWELL; MUDAMBI, 2005).

Um composto de marketing global só pode ser realista, se passível de adaptação, visto que as organizações globais adaptam seus produtos e marketing às circunstâncias particulares locais para atender as variações no consumo de demanda (SVENSSON, 2002). No que diz respeito à inserção em economias emergentes, não se pode deixar de levar em consideração a variável socioeconômica, uma vez que a estrutura socioeconômica de um país desempenha um papel importante na manifestação da cultura do comportamento do consumidor. Uma boa infraestrutura facilita na homogeneização do comportamento do consumidor entre culturas, diminuindo o efeito das dimensões culturais, e por outro lado, capacita consumidores a expressar mais livremente comportamentos intrinsecamente ligados a seus valores culturais (KOTLER, 2000).

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, portanto, o conceito da autonomia é reflexo da existência (ou inexistência) de hierarquia organizacional no tocante à relação entre a subsidiária e sua matriz (BOEHE, 2007).

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. Contudo, ao analisar algumas decisões de marketing sob o aspecto de padronização *versus* adaptação do marketing *mix*, este estudo trata das questões relacionadas à autonomia para novos produtos, focando-se nos Ps de produto e promoção, através de variáveis estratégicas como lançamento, posicionamento e comunicação para novos produtos.

Portanto, no presente trabalho analisa-se a autonomia de marketing para estratégias que envolvem novos produtos em mercados emergentes. Isto se deve ao fato de que 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; HART, 2004). Neste sentido, é proposto que subsidiárias de empresas multinacionais quando atuam em mercados emergentes têm alta autonomia de marketing para adaptação local.

*Hipótese 1: As subsidiárias de empresas multinacionais quando atuam em mercados emergentes tem alta autonomia de marketing para adaptação local*

Além disso, assumimos com pressuposto que as subsidiárias que atuam no B2C possuem maior autonomia de marketing para adaptação local do que as B2B em virtude de lidarem com o consumidor final, e estarem mais suscetíveis a conhecer melhor as necessidades e desejos da demanda do país hospedeiro, e desta forma percebendo diferenças em relação às demandas dos países de origem das suas respectivas matrizes.

Esta hipótese é pautada nos estudos de Oliveira Jr., Boehe e Borini (2009), que preconizam que uma maior autonomia das subsidiárias está associada a um maior poder de decisão e capacidade de as subsidiárias desenvolverem iniciativas. Em complemento, para Yip (1995), a estratégia de alta adaptação local objetiva maximizar o desempenho mundial por meio da maximização da vantagem competitiva local, receitas e lucros da subsidiária, desse modo, empresas focadas no cliente possuem expertise em definir produtos e desenvolver espaço de mercado e em antecipar as necessidades dos clientes o que é a chave para efetuar decisões de marketing (KAUFMANN, 2015).

*Hipótese 2: As multinacionais caracterizadas como B2C possuem mais autonomia de marketing do que as B2B para adaptação local em mercados emergentes*

### 3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é do tipo descritivo por causa de sua natureza, que tem por objetivo principal correlacionar fatos ao descrever o comportamento das subsidiárias em relação à autonomia de marketing. Como abordagem metodológica optou-se pela pesquisa quantitativa, devido à “preocupação central (que) reside em testar a hipótese para validá-la ou não”, utilizando no processo “números ou informações que possam ser quantificados e analisados com os recursos oriundos da estatística” (CRESWELL, 2010, p.110).

A amostra foi proveniente de uma base de dados adquirida da empresa *Business Monitor* com um total de 3.940 empresas. Após uma limpeza da base de dados e exclusão de duplicidades, restaram 611 subsidiárias estrangeiras. Além disso, foi realizado um cruzamento desta base com a pesquisa da Maiores e Melhores 2013 (EXAME, 2013) para verificar se existiam empresas não listadas na base da Business Monitor e que estavam na publicação da Exame. A partir desse cruzamento se chegou a um total de 693 empresas. Dessas, restaram apenas 611 com contatos foram retornados e considerados válidos.

O resultado final da amostra utilizada para este trabalho foi de 131 multinacionais com subsidiárias no Brasil (aproximadamente 21% da base). As subsidiárias estrangeiras pesquisadas são provenientes de multinacionais de dezoito países. A maioria das multinacionais estudadas com filiais no Brasil é de origem norte-americana (35,8%), porém em nível continental o continente europeu predomina na quantidade de empresas com 52,7%

do total, sendo principalmente de origem alemã (14,5%) e francesa (9,1%). Por fim, 7,6% do total são de origem asiática, sendo todas japonesas.

Como segunda etapa do estudo foi feita a classificação das empresas multinacionais estrangeiras da base de dados como B2B ou B2C. Essa segmentação foi realizada através de análise dos sites de cada uma, identificando pela própria fonte de que tipo elas se consideram (quem somos nós, clientes) ou através de contato por telefone quando não havia explicitamente o público-alvo descrito. Além disso, através da identificação dos tipos de produtos e serviços oferecidos por tais empresas, ou seja, a atividade fim de cada uma delas. Para Carvalho e Encantado (2006) o que caracteriza o tipo de comércio que uma empresa pratica não é o produto, mas a atividade fim, ou seja, qual o destino da mercadoria. Isso define o modelo de negócio e as figurantes atuantes nesse modelo (Quadro 1).

**Quadro 1** - Relação entre atividade fim e tipo de comércio.

Modelo de Negócio	Relação de Comércio	Tipo de Comércio
Transformação	Indústria vende seus produtos para outras indústrias	B2B
Revenda	Indústria vende para distribuidor ou revenda	B2B
Revenda	Distribuidor vende para Revenda	B2B
Revenda	Indústria, Distribuidor ou Atacado vende para Profissional Liberal	B2C
Consumo	Distribuidor ou Atacado vende para Consumidor Final	B2C
Consumo	Indústria vende para Consumidor Final	B2C
Consumo	Indústria vende para Consumidor Final através de Distribuidor ou Atacado	B2C

Fonte: Adaptado de Carvalho e Encantado (2006).

### *Técnicas de Análise*

Na base de dados, as variáveis dependentes possuem valores atribuídos numa escala de Likert de 5 pontos, formadas a partir de escala intervalar. Trata-se de uma escala em que os pontos extremos estão associados a rótulos bipolares como, por exemplo, adaptação *versus* padronização, e os participantes assinalam o número que melhor indica como descreveriam os objetos avaliados.

Essa escala foi utilizada para medir a autonomia de marketing dessas multinacionais, sob a perspectiva das 3 variáveis dependentes: autonomia de lançamento, de posicionamento e de comunicação dos novos produtos. Estas variáveis estão relacionadas com 2 P's do composto de marketing: Produto e Promoção. A variável lançamento está incluída no "P" de "Produto" e as outras duas variáveis, de posicionamento e de comunicação, estão englobadas no "P" de "Promoção". Desta forma, permitiu-se calcular os valores percentuais de subsidiárias possuem alta autonomia de marketing para adaptação local para a quantidade de empresas que apresentaram valores 4 ou 5 na escala e a subsidiárias que possuem maior padronização de suas estratégias, cujos valores atribuídos eram 1 ou 2 na escala.

Posteriormente, realizou-se um teste-t de hipótese para averiguar se multinacionais B2C possuíam ou não maior autonomia de marketing em relação as que classificadas como B2B, quando comparados os valores atribuídos às variáveis de autonomia de lançamento, posicionamento e comunicação para novos produtos. Para efeito de distinção das

multinacionais entre B2B e B2C para o teste, fora utilizado o código binário atribuindo-se “0” (zero) para as B2B e “1” (um) para as B2C (Quadro 2).

**Quadro 2** - Resumo das hipóteses, de suas definições e das variáveis.

Hipótese 1		Definição	Variáveis
Autonomia de Marketing em mercados emergentes	H1: As subsidiárias de empresas multinacionais quando atuam em mercados emergentes tem alta autonomia de marketing para adaptação local.	Mede o quanto as subsidiárias inseridas em mercados emergentes são autônomas para estratégias que envolvem a inserção de novos produtos	autmktprod autmktpos autmktcom
Hipótese 2		Definição	Variáveis
Autonomia de Marketing BtoC em comparação com B2B	H2: As multinacionais caracterizadas como B2C possuem mais autonomia de marketing do que as B2B para adaptação local em mercados emergentes	Mede o quanto as multinacionais B2C se adaptam localmente para atender os clientes do país hospedeiro em mercados emergentes, diferenciando-se globalmente nos componentes do <i>marketing mix</i> : produto e promoção	autmktprod autmktpos autmktcom B2B B2C

Fonte: Autores (2016).

A análise das hipóteses propostas foi realizada por meio do *software* estatístico *Statistical Package for Social Sciences* (SPSS), versão 22.0, que permitiu o desenvolvimento das estatísticas descritivas dos dados (frequência) e a realização do Teste-T de igualdade de médias de médias independentes.

## 4 RESULTADOS

Esta seção é dividida em três subseções: análise descritiva das variáveis dependentes, análise descritiva das variáveis independentes e a apresentação dos resultados do teste t de hipótese.

### *Análise Descritiva das Variáveis Dependentes*

As variáveis dependentes do modelo são: autonomia de Marketing para novos produtos (autmktprod), autonomia de marketing para posicionamento (autmktpos) e autonomia de marketing para comunicação (autmktcom). Em cada subsidiária da base de dados continha uma nota na escala de Likert de 5 pontos para cada uma destas variáveis, atribuídas pelo gestor de cada empresa, com legenda 1 (pouca autonomia) a 5 (muita autonomia) para os seguintes questionamentos: A) Em que medida a ideia de lançar um novo produto é desenvolvida no Brasil? B) Em que medida o posicionamento de um novo produto pode ser desenvolvido no Brasil? C) Em que medida a estratégia de comunicação de um novo produto pode ser desenvolvida no Brasil?

Apresentamos a seguir o percentual das frequências de respostas de subsidiárias que possuem estratégias adaptadas ao mercado local, estruturas ou processos mais independentes da matriz e as subsidiárias que possuem estratégias mais padronizadas, herdadas de suas matrizes no exterior. Ou seja, aquelas consideradas mais adaptadas ao mercado local assinalaram de 4 ou 5 (numa escala de 1 a 5 pontos). Já as empresas com estratégia, estrutura e processos mais padronizados, coordenados e integrados pela matriz assinalaram 1 e 2 (numa escala de 1 a 5 pontos). As subsidiárias com nota 3 não são computadas porque tal valor é intermediário, significa que elas não possuem nem muita e nem pouca autonomia.



Tal comportamento evidencia a questão da subsidiária com relação ao atendimento de demandas locais, seja ao executar uma estratégia padronizada *versus* adaptada, bem como onde a atividade deve ser alocada, seja em âmbito local *versus* global.

A Tabela 1 apresenta o percentual das frequências de respostas de subsidiárias em relação ao questionamento A. Percebe-se que do total válido, mais da metade (45,4%) afirma que a estratégia de lançamento de um novo produto é desenvolvida no Brasil, e que 36,1% das empresas ainda possui pouca autonomia de marketing em relação às matrizes para essa estratégia.

**Tabela 1 - Autonomia de marketing para lançamento de novos produtos.**

autmktprod	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	31	23,7	23,8
	2	16	12,2	36,2
	3	24	18,3	54,6
	4	21	16,0	70,8
	5	38	29,0	100,0
Total	130	99,2	100,0	
Ausente Sistema	1	0,8		
Total	131	100,0		

Fonte: Autores (2016).

A Tabela 2 apresenta o percentual das frequências de respostas de subsidiárias em relação ao questionamento B. Nota-se que do total válido, 48% das subsidiárias consideraram que a estratégia de posicionamento de um novo produto é mais desenvolvida no Brasil, configurando mais autonomia de marketing. Por outro lado, 31,8% das subsidiárias ainda se baseiam na padronização recomendada por suas matrizes para o posicionamento de novos produtos.

**Tabela 2 - Autonomia de marketing para posicionamento de novos produtos.**

autmktpos	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	24	18,3	18,6
	2	17	13,0	31,8
	3	26	19,8	51,9
	4	23	17,6	69,8
	5	39	29,8	100,0
Total	129	98,5	100,0	
Ausente Sistema	2	1,5		
Total	131	100,0		

Fonte: Autores (2016).

A Tabela 3 apresenta o percentual das frequências de respostas de subsidiárias em relação à questão C. Do total válido, constatou-se que 62,8% das empresas tem a estratégia de comunicação (promoção) de um novo produto desenvolvida no Brasil. Portanto, é evidenciado que neste quesito existe considerável autonomia de marketing e que estratégia e os processos são, em boa parte, adaptados localmente no Brasil, pois apenas 20,2% se consideraram mais padronizados pelas matrizes.

**Tabela 3** - Autonomia de marketing para comunicação de novos produtos.

autmktcom	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	1	18	13,7	14,0
	2	8	6,1	20,2
	3	22	16,8	37,2
	4	31	23,7	61,2
	5	50	38,2	100,0
Total	129	98,5	100,0	
Ausente Sistema	2	1,5		
Total	131	100,0		

Fonte: Autores (2016).

Em síntese, a partir da somatória dos percentuais válidos para os intervalos de autonomia (respostas 4 e 5), constatou-se que, pelo fato de a autonomia para lançamento, posicionamento e comunicação de novos produtos ser adaptada localmente por, respectivamente, 45,4%, 48% e 68,2% das subsidiárias, a hipótese H1 não foi aceita, pois as duas primeiras variáveis não apresentaram significativa superioridade. A terceira variável mostrou-se superior, demonstrando que a estratégia de comunicação tem recebido mais autonomia para adaptação local do que as de lançamento e posicionamento.

Entretanto, analisando conjuntamente as três variáveis estratégicas, sendo apenas a de comunicação satisfatória, não permite a conclusão de que as subsidiárias possuem alta autonomia para adaptação local em mercados emergentes, contrapondo a perspectiva de estudos da área (TALLMAN, 2001; SVENSSON, 2002; SILVEIRA; SBRAGIA; COSTA, 2008), que revelam a importância da autonomia das subsidiárias. Esses resultados também reforçam a existência da chamada estratégia “Glocal”, na qual não se preconiza uma elevada autonomia da subsidiária, mas sim um alinhamento entre uma visão global e local, preconizando, simultaneamente, a padronização de certos elementos e a adaptação de outros (HOLT; QUELCH; TAYLOR, 2004; KOTLER et al., 2009).

### *Análise Descritiva das Variáveis Independentes*

A Tabela 4 apresenta a classificação das multinacionais em B2B (*Business to Business*), representadas pelo caractere “0” (zero), e B2C (*Business to Consumer*) identificadas pelo caractere “1” (um). Foram consideradas válidas 130 empresas pelo sistema, de modo que 97 delas (74,6%) foram classificadas como B2B e as 33 empresas restantes (25,4%), classificadas como B2C.

**Tabela 4** - Classificação das multinacionais em B2B e B2C.

B2B (0) B2C (1)	Frequência	Porcentagem	Porcentagem válida	Porcentagem acumulativa
Válido	0	97	74,0	74,6
	1	33	25,2	100,0
Total	130	99,2	100,0	
Ausente Sistema	1	,8		
Total	131	100,0		

Fonte: Autores (2016).

A Tabela 5 indica a quantidade (N) de empresas B2B (0) e B2C (1) em cada uma das 3 variáveis de autonomia de marketing (autmktprod, autmktpos, autmktcom), bem como a média dos valores em escala Likert (1 a 5) atribuídos para cada grupo, o desvio padrão e o erro padrão da média.

**Tabela 5** - Classificação das multinacionais em B2B e B2C, por variável.

	B2B (0) B2C (1)	N	Média	Desvio Padrão	Erro padrão da média
autmktprod	0	97	3,13	1,592	0,162
	1	33	3,18	1,446	0,252
autmktpos	0	97	3,27	1,524	0,155
	1	32	3,31	1,378	0,244
autmktcom	0	97	3,66	1,421	0,144
	1	32	3,72	1,373	0,243

Fonte: Autores (2016).

Nota-se que no resultado das médias de todas as três variáveis (autmktprod, autmktpos, autmktcom) as empresas B2C apresentaram valor médio um pouco maior que as B2B, o que significa que as multinacionais B2C podem possuir autonomia de marketing relativamente superior do que aquelas de comércio mais voltado para B2B. Entretanto, como as médias se mostraram muito próximas, torna-se necessária a realização de um Teste-T de igualdade de médias para averiguar se esta diferença entre as médias é de fato significativa, como proposto em nossa segunda hipótese.

### *Teste-T de Hipóteses*

A Tabela 6 apresenta o teste das amostras independentes, que engloba o teste de Levene para igualdade de variâncias e Teste-T para igualdade de médias. O teste de Levene permite averiguar da homogeneidade das variâncias, enquanto que o Teste-T proporciona a comparação entre médias, neste caso, as médias entre os grupos B2B com B2C.

**Tabela 6** - Teste T de amostras independentes.

	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste-T para Igualdade de Médias						
	F	Sig.	t	gl	Sig. (2 extremidades)	Diferença média	Erro padrão de diferença	95% IC da Diferença	
								Inferior	Superior
autmktprod	1,196	0,276	-0,152	128	0,879	-0,048	0,314	-0,669	0,573
autmktpos	1,538	0,217	-0,146	127	0,884	-0,044	0,304	-0,645	0,557
autmktcom	0,002	0,962	-0,205	127	0,838	-0,059	0,287	-0,627	0,510

Fonte: Autores (2016).

O teste não mostrou diferenças estatisticamente significativas para um intervalo de 95% de confiança (a significância associada ao teste *t* foi superior a 0,05). Desta maneira, a diferença de autonomia entre subsidiárias B2B e B2C não é significativa, demonstrando uma adaptação local abaixo do que se era esperado para as B2C. Em função disso, nota-se que as subsidiárias B2C ainda adotam muitas estratégias de marketing global de suas matrizes, o que pressupõem, que na verdade há um equilíbrio na autonomia concedida a elas por parte de suas respectivas matrizes.

Diante do que foi verificado pelo teste de hipóteses, constatou-se que a hipótese H2 não foi suportada. Desta forma, fica expresso que as multinacionais B2C não possuem necessariamente subsidiárias com mais autonomia de marketing do que as B2B para adaptação local. Portanto, a suposição dessa teoria não foi confirmada, mesmo sendo fundamentada pelo maior conhecimento necessário dos clientes e da demanda local concernentes à atuação das empresas B2C (KAUFMANN, 2015).

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo principal do estudo foi identificar se as empresas multinacionais estrangeiras localizadas em mercados emergentes, como o Brasil, utilizam mais o marketing local (autonomia de marketing) como estratégia para expansão da comercialização de seus produtos. Secundariamente, neste estudo foi mensurada a autonomia de marketing das multinacionais estrangeiras no Brasil para estratégias de novos produtos, e investigou-se se as que são voltadas para o tipo de comércio B2C (*Business to Consumer*) possuíam mais autonomia de marketing para aplicação de estratégias de lançamento, posicionamento e comunicação de novos produtos do que as multinacionais do tipo B2B (*Business to Business*), conseqüentemente, utilizando mais marketing local do que global.

Para embasar esta conclusão foi considerada uma base de dados com subsidiárias estrangeiras no Brasil, composta por 131 empresas, que foram analisadas quantitativamente para identificar percentualmente se as multinacionais estrangeiras possuíam elevada autonomia de marketing para adaptação local de suas estratégias lançamento, posicionamento e comunicação de novos produtos. Os valores identificados não confirmaram a hipótese H1, mostrando que a autonomia não é alta como se propunha.

Após esta análise, um o Teste-T foi conduzido para testar a hipótese de que as empresas B2C possuíam mais autonomia de marketing para adaptação local do que aquelas voltadas para o comércio B2B. Os resultados da hipótese H2 não apresentaram diferenças significativas à teoria apresentada, ou seja, a hipótese H2 não foi aceita. Esse resultado não suportado está relacionado às características das empresas e seu conhecimento incipiente sobre mercados emergentes e consumidores.

Conclui-se que pode haver um equilíbrio entre o que deve ser padronizado a nível global e o que deve ser adaptado ao mercado local, pois pouca autonomia pode acarretar em perda de competitividade local, mas muita autonomia pode em contrapartida ocasionar em perda de alinhamento estratégico com as matrizes.

Este estudo teve como contribuição teórica o entendimento e a concordância com a estratégia a “Glocal”. A estratégia “Glocal” padroniza certos elementos e adapta outros. É um compromisso entre as estratégias globais e nacionais de marketing. Reflete tanto o ideal de pura estratégia de marketing global e o reconhecimento de que as questões relacionadas ao mercado local precisam ser consideradas (HOLT; QUELCH; TAYLOR, 2004; KOTLER et al., 2009). Em consonância com a pesquisa de Costa, Borini e Amatucci (2013) na qual os autores afirmam que deve haver um equilíbrio entre a autonomia concedida pelas matrizes, para que as filiais tenham mais conhecimento local sem perder o alinhamento estratégico, percebeu-se com este estudo que em uma multinacional B2C não haverá necessariamente maior autonomia de marketing do que em uma classificada como B2B.

Por fim, o estudo possuiu algumas limitações. Em primeiro lugar, a restrição às subsidiárias de multinacionais no Brasil, ou seja, a base de dados não incluiu respostas de decisores das matrizes para traçar um paralelo de respostas. Em segundo lugar, examinaram-se 2 componentes do composto de marketing: produto e promoção. Desse modo, visto que as organizações são de natureza complexa, como é o caso das subsidiárias de multinacionais estrangeiras, o preço dos produtos e os pontos de venda e distribuição podem ter substancial influência no desempenho em mercados emergentes. Essa perspectiva de análise, considerando os demais elementos do composto de marketing, é sugerida para futuras pesquisas.

## REFERÊNCIAS

- BIRKINSHAW, J. M. Entrepreneurship in multinational corporations: the characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 8, n. 3, p. 207-29, 1997.
- \_\_\_\_\_. The determinants and consequences of subsidiary initiative in multinational corporations. **Entrepreneurship Theory and Practice**, v. 24, n. 1, p. 9-35, 2000.
- BOEHE, D. M. Desenvolvimento de produtos em subsidiárias de empresas multinacionais no Brasil. **Revista de Administração de Empresas**, v. 47, n. 1, p. 33-45, 2007.
- CANTWELL, J.; MUDAMBI, R. MNE competence-creating subsidiary mandates. **Strategic Management Journal**, v. 26, n. 12, p.1109-1128, 2005.
- CARVALHO, J. C. de; ENCANTADO, L. **Logística e negócio eletrônico**. Porto, SPI - Sociedade Portuguesa de Inovação, Consultoria Empresarial e Fomento da Inovação, S.A., 2006.
- CAVUSGIL, S. T.; KNIGHT, G.; RIESENBERGER, J. R. **Negócios Internacionais: estratégia, gestão e novas realidades**. São Paulo: Pearson, Prentice Hall, 2010.
- COSTA, S.; BORINI, F. M.; AMATUCCI, M. Global innovation in foreign subsidiaries located in emerging markets. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 4, p. 459-78, 2013.
- CRESWELL, J.W. **Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3 ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- EXAME. **Maiores & Melhores**. 2013. Disponível em <<http://exame.abril.com.br/topicos/melhores-e-maiores>>. Acesso em 22 jun. 2015.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. Creation, adoption and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational companies. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 3, p. 365-388, 1988.
- HOLT, D. B.; QUELCH, J. A.; TAYLOR, E. L. How Global Brands Compete. **Harvard Business Review**. 2004.
- KAUFMANN, H. R. **Handbook of research on Managing and Influencing Consumer Behavior**. Pennsylvania: IGI Global, 2015.

- KOTLER, P. **Administração de Marketing**: a edição do milênio. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- KOTLER, P.; KELLER, K.; BRADY, M.; GOODMAN, M.; HANSEN, T. **Marketing Management** – European Edition. England: Pearson Prentice Hall Publishing, 2009.
- LONDON, T.; HART, S. Reinventing strategies for emerging markets: beyond the transnational model. **Journal of International Business Studies**, v. 35, n. 5, p. 350-370, 2004.
- 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.
- PRAHALAD, C. K.; DOZ, Y.; BARTLETT, C.A. Global competitive pressures and host country demands. **California Management Review**, v. 23, n. 3, p. 63-74, 1981.
- RAHMAN, Z.; BHATTACHARYYA, S. K. Source of first mover advantages in emerging markets: an India perspective. **European Business Review**, v. 15, n. 6, p. 359-369, 2003.
- ROCHA, T. V.; BORINI, F. M.; SPERS, E. E. A autonomia de marketing das subsidiárias estrangeiras no Brasil para desenvolvimento de novos produtos em multinacionais. **Revista de Administração**, v. 45, n. 4, p. 328-342, 2010.
- SILVEIRA, F. F.; SBRAGIA, R.; COSTA, D. D. da. Estratégia de Entrada de Empresas Multinacionais em Mercados Emergentes: O Estudo do Caso Intel. In: **XXXII Encontro da ANPAD**, Rio de Janeiro, RJ, 2008.
- SVENSSON, G. Beyond global marketing and the globalization of marketing activities. **Management Decision**, v. 40, n. 6, p. 574-583, 2002.
- TAKADA, H.; JAIN, D. Cross-national analysis of diffusion of consumer durable goods in Pacific Rim countries. **Journal of Marketing**, v. 55, n. 2, p. 48-54, 1991.
- TALLMAN, S. Global strategic management. In: HITT, M. A.; FREEMAN, R. E.; HARRISON, J. (Eds.). **The Blackwell handbook of strategic management**. Oxford: Blackwell, 2001.
- VACCARI, L. C. **“Marketing Glocal”**: Marketing Global com estratégias locais como vantagem competitiva de mercado. Dissertação (Mestrado em Administração), Fundação Getúlio Vargas – EBAPE/FGV, Rio de Janeiro, 2008.
- WRIGHT, M.; FILATOTCHEV, I.; HOSKISSON, R. E.; PENG, M. W. Strategy Research in Emerging Economies: Challenging the Conventional Wisdom. **Journal of Management Studies**, v. 42, n. 1, p. 01-33, 2005.
- YIP, G. **Total Global Strategy**: Managing for Worldwide Competitive Advantage. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1995.
- YOUNG, S.; TAVARES, A. Centralization and autonomy: back to the future. **International Business Review**, Brussels, v. 13, n. 2, p. 215-237, 2004.