

A AUTONOMIA DO MARKETING EM SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS DE EMPRESAS BRASILEIRAS NO PROCESSO DE TRANSFERÊNCIA REVERSA DE CONHECIMENTO DE MARKETING

MARKETING AUTONOMY IN FOREIGN SUBSIDIARIES OF BRAZILIAN COMPANIES IN THE PROCESS OF REVERSAL TRANSFER OF MARKETING KNOWLEDGE

Maria Lucia RIGHETTI

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
malurighetti@gmail.com

Alexandre Degani CANTONI

IBM, ESPM, University of Florida
alecantone@gmail.com

Thelma Valéria ROCHA

Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM)
tvrocha@espm.br

Recebido em 06/2017 – Aprovado em 10/2017

Resumo

Este artigo investiga a transferência reversa de conhecimento de marketing de empresas brasileiras com atuação no exterior. Tem como objetivo verificar se a localização da filial influencia na autonomia do departamento de marketing e se esta autonomia influencia a transferência reversa de conhecimento. A revisão teórica abordou literatura sobre: transferência de conhecimento; autonomia e estratégias de empresas multinacionais e as funções marketing. Na parte empírica, foi realizada uma pesquisa qualitativa exploratória com o método de estudo de caso desenvolvido com gestores de três grandes empresas brasileiras do setor de vestuário. Como resultado, percebeu-se que as empresas brasileiras centralizam ações e estratégias de marketing, sendo todas elaboradas pela matriz. A transferência reversa de conhecimento ocorreu em uma das empresas estudadas. Este estudo contribui com a literatura sobre negócios internacionais e marketing em países emergentes e promove uma reflexão sobre a gestão do marketing nas empresas brasileiras internacionalizadas.

Palavras-chave: marketing; marketing internacional; organizações; negócios internacionais; transferência de conhecimento.

Abstract

This article investigates the reverse transfer of marketing knowledge of Brazilian companies operating abroad. It aims to verify that the if the subsidiary location influences on the autonomy's marketing department and if this autonomy can to influence in the reverse transfer knowledge. The theoretical literature review addressed: knowledge transfer; autonomy and the strategies of multinational companies; and the functions of marketing. In the empirical part, an exploratory qualitative research with case study method developed with managers of three major Brazilian companies. As a result, it was realized that Brazilian companies centralize actions and marketing strategies being developed by the headquarter and the reverse transfer of knowledge occurred in one of the companies studied, but without the participation of the international team. This study contributes to the literature on international business, marketing in emerging countries, and promotes a reflection on the management of marketing Brazilian companies abroad.

Keywords: *marketing; international marketing; organizations; international business; knowledge transfer.*

1 INTRODUÇÃO

As empresas sempre buscam obter vantagem competitiva criando diferenciais em relação aos seus concorrentes. Uma das principais vantagens competitivas das empresas é o conhecimento, pois promove a capacidade de desenvolvimento e de retenção de habilidades, principalmente em empresas de grande porte com atuação internacional. A busca por conhecimentos por meio de subsidiárias de empresas multinacionais tem sido essencial para um desempenho competitivo sustentável (YANG et al, 2008).

O conhecimento é um campo de estudo em processo de crescimento. Uma classificação sobre os tipos de conhecimento se faz necessário para que ocorra um avanço nas pesquisas acadêmicas

visando novas perspectivas e um debate sobre o fenômeno de transferência de conhecimento nas empresas (Michailova e Mustaffa, 2012).

Sobre o tipo de conhecimento que é transferido nas organizações, existem estudos que os definem separando entre funções administrativas: como finanças (REDDY E SEBASTIAN, 2008; LIN e LU, 2015; MORI, 2015); recursos humanos (LAZAROVA E TARIQUE, 2005; FU, 2012; WANG, 2015; CORREDOIRA E ROSENKOPF, 2010; SPARKES E MIYAKE, 2000); práticas organizacionais (KOSTOVA, 1999; KOSTOVA E ROTH, 2002); e marketing (CAVUSGIL et al, 2008; HOLM E SHARMA, 2006; SCHLEGELMILCH E CHINI, 2003; ROCHA E TERRA, 2008; CONANT et al, 1990). Outros pesquisadores definem o tipo de conhecimento entre tácito ou explícito (ALMEIDA et al, 2002), humano, social e estruturado (BHAGAT et al, 2002), por exemplo.

Além disso, diversos pesquisadores têm discutido as questões de autonomia e os papéis estratégicos das subsidiárias (MARCH, 1991; GUPTA e GOVINARAJAN, 1991; BIRKINSHAW e MORRISON, 1995; TAGGART, 1997; YOUNG e TAVARES, 2004; CANTWELL E MUDAMBI, 2005; BARLETT E GHOSHOL, 1992; D'CRUZ, 1986; JARILLO e MARTINEZ, 1990; ROTH E MORRISON, 1992). Um dos estudos propostos inicialmente por March (1991) e confirmado depois por Cantwell e Mudambi (2005), divide as funções estratégicas das subsidiárias entre mandato de exploração e mandato de criação, tendo como fator principal da definição do mandato a localização da subsidiária, ou seja, subsidiárias localizadas em países desenvolvidos frequente possuem mandatos de criação, tendo funções de pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias, processos, design e inclusive possuem mais autonomia, enquanto subsidiárias localizadas em países menos desenvolvidos são utilizadas para funções de manufatura e de exploração de recursos locais e com baixíssima autonomia.

Este estudo pretende compreender se filiais de empresas brasileiras com atuação no exterior possuem autonomia para execução das funções de marketing visando compreender se a

autonomia do departamento de marketing das subsidiárias internacionais influencia no processo de transferência de conhecimento.

Espera-se com os resultados deste artigo verificar se a visão dos autores March (1991) e Cantwell e Mudambi (2005) que afirmam que subsidiárias localizadas em países desenvolvidos possuem mais autonomia e desenvolvem funções mais estratégicas se aplica no caso de subsidiárias de empresas brasileiras com atuação no exterior, além disso, pretende-se contribuir com a literatura sobre transferência de conhecimento e também contribuir com recomendações gerenciais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

A revisão teórica aborda literatura sobre: transferência de conhecimento e autonomia; as estratégias de empresas internacionalizadas focando os papéis desempenhados pelas subsidiárias de corporações de grande porte. Esta revisão procura também apresentar as capacidades e funções da área de marketing e da gestão do marketing internacional.

2.1 Transferências de conhecimento

As empresas sempre buscaram por diferenciais de seus concorrentes, visto como vantagens competitivas no mercado. A transferência de conhecimento em empresas com atuação no exterior possui alto valor agregado, pois é através da transferência de conhecimento entre subsidiárias e matriz que é possível desenvolver as vantagens de competição. A transferência de conhecimento pode ocorrer de diversas formas nas corporações, através de modos formais como *joint venture*, aquisições, licenciamentos e também dentro e entre organizações (RIBEIRO E JUNIOR, 2008)

A transferência de conhecimento ocorre quando uma empresa recebe informações e utiliza este conhecimento em seu contexto. O fluxo mais comum de transferência de conhecimento é o vertical, definida pela a transferência do

conhecimento da matriz para suas subsidiárias, forma mais comum de fluxo nas corporações. O modelo vertical de transferência de conhecimento também pode ser chamado como fluxo convencional, este modelo possibilita que a matriz estabeleça padrões e garanta o controle das operações. A transferência de conhecimento convencional é frequentemente utilizada em processo de aquisições e foi muito utilizada nos anos 90 devido à falta de capacidade de gestão das empresas adquiridas. Mas com as mudanças tecnológicas, sociais e culturais, apenas o modelo vertical de transferência não é suficiente para contribuir com as vantagens no mercado, pois apenas a matriz se torna proprietária dos processos e engessa a possibilidade de desenvolver habilidades, e capacidades de inovação em suas filiais, desta forma, estes fluxos atualmente possuem múltiplos sentidos, inclusive o reverso, caracterizado pelo conhecimento transferido entre as subsidiárias e das subsidiárias para a matriz. (RIBEIRO E JÚNIOR, 2008; BEZERRA et al, 2013; YANG, MUDAMBI, MEYER, 2008)

A transferência reversa de conhecimento ainda é um modelo difícil de ocorrer, pois a matriz precisa estar interessada em receber determinada informação ou inovação vinda de outro mercado, diferente do que ocorre com a transferência convencional, pois as subsidiárias possuem o dever de receberem e utilizarem as informações fornecidas. O conhecimento que parte da subsidiária deve possuir um valor estratégico para que a matriz esteja motivada a receber determinada informação (GUPTA E GOVINDARAJAN, 2000; MUDAMBI E NAVARRA, 2004; AMBOS E SCHLEGELMILCH, 2006)

As subsidiárias que transferem conhecimento possuem um papel importante dentro da corporação, auxiliam no desenvolvimento de inovações e habilidades que geram vantagens competitivas da multinacional no ambiente global. A descentralização de decisões permite o crescimento e a evolução das subsidiárias (RABBIOSI, 2011). Com este crescimento, as subsidiárias ganham mais destaque dentro da corporação e com isso mais recursos e liderança, isto tem gerado uma competição entre as

subsidiárias da mesma corporação que buscam melhor posicionamento perante a matriz e com isso recebem mais liberdade e recursos para seus processos internos (AMBOS, ANDERSSON E BIRKINSHAW, 2010; MUDAMBI E NAVARRA, 2004; MUDAMBI et al, 2014).

Esta autonomia também pode gerar um fator negativo para a corporação, pois a subsidiária pode começar a seguir outro caminho e outros objetivos que não são os da corporação multinacional, por isso, as multinacionais precisam seguir um modelo estratégico que define o grau de autonomia das subsidiárias e assim não perder o controle (OLIVEIRA JUNIOR, BOEHE, BORINI, 2009).

2.2. Autonomia e os papéis estratégicos das subsidiárias

As estratégias de divisão de autonomia têm sido pesquisadas amplamente e alguns modelos já foram descritos na literatura (BARLETT E GHOSHOL, 1992, CANTWELL E MUDAMBI, 2005, D'CRUZ, 1986, JARILLO E MARTINEZ, 1990; GUPTA E GOVINDARAJAN, 1991; ROTH E MORRISON, 1992). Na visão de Barlett e Ghoshol (1992) por exemplo, os autores definiram as subsidiárias entre líder estratégico, tendo alta autonomia, está ao lado da matriz nas decisões estratégicas da corporação; subsidiárias buraco negro, são subsidiárias localizadas em mercados de grande importância estratégica, mas com baixa atuação, pois não possuem capacidades para o aumento de funções estratégicas; as subsidiárias contribuidoras, subsidiárias com capacidade elevada, mas com mercado pequeno e as subsidiárias implementadoras, que apenas possuem funções de replicar as ações definidas pela matriz ou outra subsidiária no mercado local.

As subsidiárias também podem ser divididas por mandatos, mandato de exploração e mandato de criação. As subsidiárias com mandatos de exploração, frequentemente estão em mercados emergentes e subdesenvolvidos, a função estratégica é explorar os recursos locais como baixo custo de mão de obra, recursos naturais, ambientes institucionais frouxos, lacunas de

mercado e concorrência, são utilizadas para manufatura, são orientadas para demanda, as inovações são geralmente voltadas para o mercado local. As subsidiárias com mandatos de criação, geralmente estão localizadas em mercados desenvolvidos, exceto algumas subsidiárias chinesas e possuem a função estratégica de pesquisa e desenvolvimento de produtos, design, inovação nos processos produtivos e administrativos, são orientadas para a oferta e possuem maior autonomia. Quando uma empresa multinacional estabelece uma subsidiária no exterior com a motivação de explorar as capacidades existentes no mercado estrangeiro, a função primária desta subsidiária é a de servir o mercado local, mas podem haver alguns fatores que podem alterar esta premissa e a subsidiária pode adquirir a competência de criação internacional. A decisão sobre a realização de um mandato de competência de criação para uma subsidiária, depende de diversos fatores, um dos principais é a localização, pois subsidiárias localizadas em ambientes mais desenvolvidos são mais propícias a desenvolverem capacidades tecnológicas por conta dos estímulos ambientais, além disso, fatores como as ligações com as redes locais apresenta uma correlação positiva com a capacidade inovadora das subsidiárias, gerando a autonomia, outros fatores importantes são a maturidade da subsidiária e o apoio da matriz (CANTWELL E MUDAMBI, 2005).

A autonomia da subsidiária possui efeito positivo na inovação de marketing, gerando um melhor desempenho no departamento. Subsidiárias com maior nível de autonomia desenvolvem mais inovações e promove a difusão destes conhecimentos, enquanto as subsidiárias com baixos níveis de autonomia não desenvolvem inovações e nem as difunde (GHOSHOL E BARTLETT, 1988).

Subsidiárias de empresas estrangeiras localizadas no Brasil possuem como característica a autonomia nas decisões, principalmente para o desenvolvimento de novos produtos. Esta autonomia decisória aumenta a capacidade das subsidiárias de inovarem e terem mais iniciativas (OLIVEIRA Jr., BOEHE E BORINI, 2009).

2.3. Capacidades e funções do marketing

Conhecer os mercados onde atua e onde atuará é uma das principais preocupações das empresas internacionalizadas, pois precisam atender a demanda de diferentes nacionalidades. O departamento de marketing é responsável pela busca de informações do mercado por meio de pesquisas de mercado, faz a gestão dos canais de vendas, do desenvolvimento de produtos, das estratégias de preço, distribuição, comunicação e também é responsável pela alimentação de informações de mercado para auxiliar outras áreas da empresa. São os departamentos de marketing que estudam o consumo local, estabelecem cenários, tendências, buscam informações e desenvolvem estratégias de distribuição, atendem normas de embalagem e políticas locais (TSENG, 2006; SCHLEGELMILCH E CHINI, 2003; ROCHA E TERRA, 2008).

As estratégias de marketing ficam mais complexas com a ampliação de novos mercados. Ao entrar em novos mercados, os profissionais de marketing buscam por semelhanças macroeconômicas a fim de segmentar as estratégias de venda e posicionamento do produto, mas mesmo com semelhanças econômicas, existem diferenças que influenciam o consumo local, como cultura, infraestrutura do varejo, forma de preservação ambiental e outros diversos fatores (Douglas E Craig, 2011).

No marketing internacional, os departamentos também precisam analisar a aceitação do mercado e a possibilidade de crescimento da empresa antes da decisão de internacionalizar, desenvolver estratégias de adaptação do produto para atender as necessidades locais, posicionamento da marca, selecionar os canais de distribuição e campanhas publicitárias que atendem diferentes mercados (CAVUSGIL et al, 2008).

A partir do contexto apresentado nesta revisão de literatura, espera-se que subsidiárias localizadas em ambientes desenvolvidos possuam autonomia em suas ações e transfiram conhecimento de marketing para a matriz e outras subsidiárias.

P1: Subsidiárias localizadas em países desenvolvidos possuem mais autonomia e consequentemente transferem conhecimento de marketing para a matriz e outras subsidiárias.

3 METODOLOGIA

Neste tópico, procura-se apresentar o processo metodológico adotado nesta pesquisa, focando uma possível reprodução do estudo.

O método utilizado na pesquisa foi qualitativo exploratório, sob uma abordagem filosófica pós-positivista e interpretativista, baseada em uma visão determinística, que possibilita analisar e avaliar as causas que influenciam resultados. A abordagem pós positivista se difere do positivismo clássico, pois entende que a verdade absoluta nunca poderá ser encontrada, ou seja, mesmo existindo evidências sobre um fator, não é possível afirmar, mas fazer suposições sobre determinado efeito.

A pesquisa de método qualitativo é uma forma de explorar um determinado assunto ou fenômeno, visando compreender o significado de um problema para um grupo ou indivíduo, além disso, a análise de dados é baseada na interpretação do pesquisador. O interpretativismo sociológico permite assumir suposições de múltiplas realidades, pois a exploração às ciências sociais concede a interpretação de assuntos subjetivos e possibilitando uma exploração de forma profunda do fenômeno (CRESWELL, 2010; GODOY, 1995; Denzin e Lincoln, 2011).

O objetivo da pesquisa foi verificar se a localização da filial influencia na autonomia dada ao departamento de marketing e esta autonomia influencia o processo de transferência reversa de conhecimento de marketing. Para isso, foram selecionadas empresas brasileiras com atuação internacional em 2010 que mantiveram suas operações entre 2012 e 2014 no setor de varejo de vestuário. Por questões de confiabilidade os nomes das empresas foram substituídos por A, B e C, as entrevistas ocorreram em novembro de 2015.

A pesquisa de campo foi realizada por meio de estudo qualitativo exploratório, com entrevistas em profundidade com gestores ou especialistas da área de negócios internacionais e marketing. Os entrevistados possuíam conhecimento sobre o tempo de duração da pesquisa e sobre o roteiro semiestruturado antes enviado. As entrevistas foram feitas por telefone e foram gravadas e transcritas manualmente, sem utilização de software de transcrição.

O roteiro de entrevista foi baseado em questões sobre fatores que permeiam estratégias de internacionalização e gestão dos departamentos de marketing. As entrevistas não foram baseadas apenas em questões propostas no roteiro, outras questões acabaram surgindo durante a conversa. Ao todo, três empresas participaram da pesquisa e foram entrevistados um ou dois profissionais por empresa para diminuir o viés e possibilitar a comparação das respostas e verificar existência de um consenso.

A técnica de tratamento de dados utilizou técnicas para análises de conteúdo. Bardin (2007) explica que a análise de conteúdo possui técnicas que permitem descrever o conteúdo das mensagens trazendo menções que são agrupadas de acordo com as informações que se deseja obter. Neste sentido, foram analisadas apenas as respostas correspondentes às funções de marketing e a busca foi em torno discursos que refletiam autonomia ou não das funções de marketing pelas subsidiárias entrevistadas e as possíveis transferências de conhecimento.

O roteiro abordou temas como: aspectos críticos para área ou equipe de marketing na internacionalização da rede de franquias; posicionamento da marca na internacionalização da rede de franquias; estratégia de marketing na internacionalização da rede de franquias, adaptação e padronização do marketing mix; coordenação de ações de marketing.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Nesta seção, apresenta-se uma visão e discussão resumida dos casos, analisando com base nas teorias antes abordadas.

4.1. Estudo de caso: empresa A

Rede de franquias brasileira do setor de vestuário, especificamente de moda íntima feminina, empresa aberta em 1966 iniciou seu modelo de negócios com franquias em 2005. A empresa possui como principal diferencial competitivo a fabricação de peças íntimas que não ficam marcadas sob as roupas e também garantem o conforto no uso. A empresa atende o multivarejo e através de franquias internacionalizou sua marca.

Foram entrevistadas duas profissionais da empresa A, uma Gerente de Vendas (entrevistada 1) e Reservas e uma Assistente de Exportação (entrevistada 2), ambas responsáveis pelo processo de internacionalização e pelo relacionamento com equipes de marketing das subsidiárias.

A entrevistada 1 ponderou como fatores mais importantes no processo de internacionalização a utilização de conhecimento adquirido pela empresa durante todos os anos, o know-how das operações e o investimento de recursos. Já a entrevistada 2 citou a intensidade das exportações, o relacionamento pessoal dos executivos com mercados estrangeiros e a favorabilidade percebida no ambiente externo como os fatores mais importantes para a internacionalização.

Sobre o papel da equipe de marketing na internacionalização a entrevista 1 afirma que:

“ (...) Frequentemente o que funciona aqui no Brasil não funciona em outro mercado, a linguagem, imagem da marca e ideias (concepções) requerem adequação para que cheguem no mercado local estrangeiro de forma eficiente”.

A empresa utiliza a mesma marca, a mesma identidade e o mesmo posicionamento nos

mercados estrangeiros. Além disso, possui total controle das ações nas estratégias de marketing internacional. Nas estratégias de marketing as duas entrevistadas consideraram que a empresa utiliza estratégias locais, para cada mercado alvo. Mas afirmaram que as estratégias são todas formuladas no Brasil e que existe baixa participação dos parceiros internacionais, conforme podemos observar na frase dita pela entrevista 1:

“Existe uma certa centralização, controle, sobre a formulação das estratégias e táticas de marketing na medida em que nós desenvolvemos no Brasil, considerando a participação, com as preocupações e conhecimentos dos parceiros. Existe uma cooperatividade neste sentido, mas é tudo desenvolvido no Brasil”.

Sobre o posicionamento utilizado no Brasil e no exterior, uma importante frase dita pela entrevistada 1 foi destacada, pois apresenta a dificuldade das subsidiárias estrangeiras transferirem seu conhecimento local de marketing e apresentar estratégias próprias, conforme podemos verificar na frase abaixo:

“Mas, acontece de vivenciar experiências de mercados locais caracterizados por uma certa resistência à ferramentas que usamos aqui no Brasil, mas que nestes mercados locais nossos parceiros, certas vezes ou em certos casos, não acreditam ser necessários, apesar de nós trabalharmos a comunicação com os parceiros mostrando para eles que sim, são ferramentas importantes para os resultados”.

Esta falta de interesse no conhecimento não foi diagnosticada no quesito inovação de produtos, pois a gestora explica que obter o conhecimento sobre as preferências de consumo do exterior é essencial para obter sucesso nas vendas. Para isso possuem especialistas que viajam até o local e estudam intensamente as preferências de consumo nos países em que atuam, realizam muitas adaptações nos produtos para atender os diferentes mercados e inclusive desenvolveram um novo produto para atender um mercado internacional que depois passou a ser vendido também no Brasil. Além da adaptação nos

produtos, o item distribuição do mix de marketing foi outro ponto que apareceu como havendo uma forte atuação dos parceiros tanto do exterior quanto no Brasil, pois para cada local existem especificidades de distribuição.

A entrevistada 2 explica que a empresa faz algumas adaptações nas medidas dos produtos, pois há diferenças na modelagem dos corpos femininos em cada mercado e também pondera que não seria rentável haver produções específicas para cada país, pois não há uma demanda que justifique tal investimento. No quesito distribuição a entrevista 2 relata que a forma de distribuição ocorre da mesma forma que ocorre no Brasil, o parceiro faz o pedido dos produtos e os produtos são enviados ao parceiro e este fica responsável pelas vendas e distribuição local.

4.2. Estudo de caso: empresa B

Rede de franquias que iniciou sua empresa com uma fábrica de vestuário em Blumenau em 1880. Em 1993, a empresa iniciou sua atuação na rede de varejo através do modelo de franquias. A companhia cresceu e atualmente possui mais de 820 pontos de vendas no Brasil e no exterior, inclusive possui um canal de vendas on line bem sucedido. A empresa possui cinco marcas, está presente em todas as regiões brasileiras e também em outros países como Chile, Uruguai, Paraguai, Venezuela e Bolívia. Sendo a única das três empresas que não possui operações em mercados desenvolvidos.

A entrevista foi realizada em novembro de 2015, com um executivo responsável pelo processo de internacionalização, o Gerente de Mercados Internacionais.

Para o entrevistado os fatores intensidade das exportações, relacionamento pessoal dos executivos com mercados estrangeiros e favorabilidade percebida no ambiente externo são os mais importantes para a internacionalização de uma empresa.

No exterior, não há uma área de marketing especificamente, mas de mercado, na qual realiza

funções de reconhecimento do mercado, concorrência e pesquisas de consumo. Há uma preocupação em manter a mesma marca, posicionamento e comunicação no ponto de venda, apenas algumas adaptações são realizadas na comunicação quando há barreiras culturais. Na empresa B o entrevistado explica que não há qualquer adaptação de produto e até as estratégias de precificação seguem as diretrizes brasileiras. A comunicação é desenvolvida no Brasil com a participação dos parceiros internacionais e a maior adaptação está nos canais de distribuição, pois a empresa utiliza distribuidores locais para minimizar os riscos.

Em uma das frases total das ditas pelo entrevistado é possível notar o controle de todas as ações pela matriz brasileira:

“Mas tudo é formulado no Brasil, com ajuda dos parceiros, e coordenado do Brasil”.

4.3. Estudo de caso: empresa C

A empresa C também é uma rede de franquias brasileira que iniciou suas atividades em 1986 em Santa Catarina. No Brasil possui 102 franquias e 1500 lojas multimarcas e está presente em 31 países, sendo 1650 lojas multimarcas e 9 franquias internacionais. A marca tem se tornado cada vez mais reconhecida internacionalmente, sua comunicação é direcionada para as mídias digitais e tem como garota propaganda a modelo Gisele Bündchen, que possui reconhecimento mundial. A empresa é voltada para o segmento de *Jeans Wear* e destinada principalmente para o público jovem e possui no portfólio itens além do vestuário como sapatos e acessórios.

A entrevista foi realizada com por telefone com o Executivo de Expansão de Franquias, profissional com seis anos de experiência em projetos internacionais da rede.

O entrevistado mencionou tamanho da empresa, fortalecimento da imagem da empresa como os fatores mais importantes no processo de internacionalização de uma empresa. O

entrevistado reflete que a marca possui um nome italiano que ajudou na internacionalização e que o fator crítico foi posicionar a marca internacionalmente e a equipe de marketing teve contribuição valiosa para obter conhecimentos sobre o mercado.

“(...) Precisa pensar diferente, mercado diferente, consumidor, moda e cultura, a percepção do que representa o produto, tudo é diferente e requer profissionais especializados da área de marketing”.

O entrevistado afirmou que todas as estratégias de marketing são desenvolvidas no Brasil, mas que os parceiros participam neste processo, contribuindo com as realidades de cada mercado. As adaptações nos produtos são em torno da modelagem que muda em cada mercado. Os preços também foram adaptados, principalmente no início houve uma estratégia de preços mais competitivos até que houvesse uma aceitação e percepção do valor do produto. Não há promoções no mercado externo e na comunicação há adaptações em mais ou menos elementos, tudo é analisado a cada campanha. Uma das frases do entrevistado é possível verificar o alto controle das ações de marketing:

“Tudo coordenado do Brasil. Formulamos aqui e cada parceiro executa em seus mercados locais. A empresa aborda os negócios internacionais mediante a cultura local. Em cada mercado, uma solução. Mas tudo formulado aqui, a marca é do Brasil”.

No quesito distribuição, os canais de distribuição são diferentes, a empresa entrega os produtos para os parceiros que ficam responsáveis pela distribuição e logística local. Mas na internet a distribuição é a mesma e toda atividade é realizada no Brasil.

5 ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS E DISCUSSÃO

Em todos os casos estudados, as equipes de marketing das matrizes possuem total controle das ações e demandam baixa autonomia para suas subsidiárias. Todas as ações são

Posicionamento na internacionalização	
Empresa A	mesmo posicionamento, com adequações na estratégia de preço
Empresa B	mesmo posicionamento, mas com adequações
Empresa C	posicionamento semelhante
Papel do marketing na internacionalização	
Empresa A	<ul style="list-style-type: none">• construir a marca e torná-la reconhecida em cada mercado• adaptação da comunicação
Empresa B	<ul style="list-style-type: none">• adaptação da comunicação para cada mercado• aquisição de conhecimento sobre o consumidor e o mercado
Empresa C	<ul style="list-style-type: none">• aquisição de conhecimento sobre mercado, consumo, moda e cultura de cada mercado

Quadro 1- Posicionamento e papel do marketing na internacionalização

Fonte: autores

desenvolvidas e coordenadas pelas equipes brasileiras. No caso A, foi possível identificar uma transferência reversa de conhecimento, pois a empresa precisou adequar seu produto para atender a necessidade de modelagem e design as consumidoras de outro mercado e este produto também foi inserido no mercado brasileiro, mas o processo ocorreu sem a participação da equipe internacional. O posicionamento e o reconhecimento da marca foram fatores mencionados por todos entrevistados como uma dificuldade de penetração em novos mercados e nas três empresas é observado que o posicionamento é o mesmo utilizado no Brasil, apenas nas empresas A, e nas empresas B e C houve pequenas mudanças no posicionamento, mas há uma preocupação para manter sempre o mesmo.

No Quadro 1, sobre o papel do marketing na internacionalização, os entrevistados responderam de diferentes formas, não houve

um padrão sobre o papel das equipes de marketing no processo de internacionalização. Enquanto para o caso A a equipe de marketing teve o papel de construir a marca e torna-lá reconhecida no mercado destino, para os casos B e C a aquisição de conhecimento sobre o mercado foi mencionado como papel de marketing. em todos os casos a equipe de marketing foi responsável pela adequação da comunicação internacional.

No Quadro 2 pode-se observar a centralização das decisões estratégicas e de controle das ações dos três casos apresentados. As equipes de marketing do Brasil desenvolvem e controlam todas as ações. No caso das estratégias de marketing apenas os casos A e C aceitam a participação das equipes internacionais na elaboração de estratégias, no caso B todas as estratégias são desenvolvidas exclusivamente pela equipe brasileira. No quesito coordenação das ações, as matrizes brasileiras coordenam e

Estratégias de marketing na internacionalização	
Empresa A	desenvolvida no Brasil com participação de equipe internacional
Empresa B	desenvolvida no Brasil
Empresa C	desenvolvida no Brasil com participação de equipe internacional
Coordenação das ações de marketing	
Empresa A	coordenação e desenvolvimento das ações realizadas pela matriz brasileira com participação das subsidiárias
Empresa B	coordenação e desenvolvimento das ações realizadas pela matriz brasileira com participação das subsidiárias
Empresa C	coordenação e desenvolvimento das ações realizadas pela matriz brasileira com participação das subsidiárias

Quadro 2 - Coordenação das ações de marketing

Fonte: autores

desenvolvem as ações, mas contam com a participação internacional, recebendo informações e sugestões dos parceiros.

O Quadro 3 representa o que sofre adaptação ou padronização no contexto das operações internacionais de marketing, no que se refere a produto, preço, comunicação, distribuição e promoção. Pode-se verificar que todas as empresas entrevistadas demonstraram a necessidade de adaptar a maioria das operações.

No caso da empresa A, um dos produtos foi adaptado para atender o mercado externo e depois trazido para o consumidor brasileiro, refletindo uma transferência reversa de conhecimento. No caso das empresas B e C os produtos foram adaptados, mas não houveram incrementos que mudassem o produto original vendido no Brasil.

O preço foi adaptado nos três casos apresentados, no caso A e C foi utilizada a estratégia de penetração de mercado, no caso B o

motivo da adaptação não foi mencionado, mas utilizavam as mesmas diretrizes de preço formuladas no Brasil. Os três casos precisaram adaptar as operações de distribuição no exterior. Nos casos A e C a distribuição do produto no país fica sob a responsabilidade do parceiro.

A adaptação da comunicação foi diagnosticada nos casos B e C, já o caso A utiliza a mesma comunicação internacionalmente. Quanto as promoções de vendas, os casos A e B adaptam as promoções, enquanto o caso C não realiza ações promocionais nos mercados internacionais.

A infraestrutura do país destino foi citada pelos entrevistados como essencial para que a promoção ocorra, o planejamento prévio foi destacado pelo caso da empresa A, pois a fabricação das peças e a entrega precisam ser realizadas previamente a ação de promoção.

Adaptação X Padronização						
	Empresa A		Empresa B		Empresa C	
	A	P	A	P	A	P
produto	x			x	x	
preço	x		x		x	
comunicação		x	x		x	
promoção	x		x		não realizam promoções em mercados internacionais	
distribuição	x		x		x	

Quadro 3 - Adaptação e padronização do mix de marketing

Fonte: autores

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo investigou a transferência reversa de conhecimento de marketing com base em pesquisa realizada com subsidiárias de empresas brasileiras localizadas no exterior. Este estudo teve por objetivo verificar se a localização da filial influencia na autonomia do departamento de marketing e esta autonomia influencia o processo de transferência reversa de conhecimento.

Na teoria, pudemos compreender o que é transferência de conhecimento reversa e convencional e pode-se compreender que subsidiárias localizadas em mercados desenvolvidos possuem mais autonomia e com isso desenvolvem mais inovações e conhecimentos possibilitando um maior número de transferência de conhecimento para matriz e outras unidades, conforme proposto por alguns autores (BARLETT E GHOSHOL, 1992, CANTWELL E MUDAMBI, 2005, D'CRUZ, 1986, JARILLO E MARTINEZ, 1990; GUPTA E GOVINDARAJAN, 1991; ROTH E MORRISON, 1992). O papel do marketing no processo de internacionalização e a contínua busca por informações de mercado

também foi destacado (TSENG, 2006; SCHLEGELMILCH E CHINI, 2003; ROCHA E TERRA, 2008; Douglas E Craig, 2011; CAVUSGIL et al, 2008).

Os casos analisados e comparados possibilitaram uma visão diferente do que as teorias sobre marketing internacional e mandatos de subsidiárias propuseram. Observa-se que as três empresas estudadas possuem um grande controle de suas operações e estratégias. As empresas não permitem a autonomia das funções de marketing em suas subsidiárias estrangeiras e as ações e as estratégias são desenvolvidas e controladas pelas equipes de marketing do Brasil.

Todas as empresas entrevistadas adaptam seus produtos, sua comunicação, distribuição, preço e promoção. Os gestores entrevistados relataram a dificuldade de posicionamento e de valor de marca em mercados estrangeiros e compartilharam a estratégia de preços mais competitivos a fim de penetrarem em novos mercados, mesmo que isto cause uma mudança no posicionamento e no valor que a marca configura no contexto brasileiro.

Mesmo com o total controle da matriz em suas subsidiárias, pode-se observar a transferência reversa de conhecimento no caso A, mas é importante ressaltar que a transferência ocorreu com a obtenção de conhecimento da própria empresa matriz que possui um grupo de especialistas que viaja para outros mercados para aprender sobre as tendências e preferências de produto. O tempo de existência destas empresas no ambiente internacional também pode ser um fator que poderia explicar o nível de controle e centralização dos processos destas empresas, como já observado por Rugman (2009) que explica que empresas de mercados emergentes são mais imaturas e possuem comportamento de gestão e processos similares os de empresas multinacionais de mercados desenvolvidos há anos atrás.

Neste sentido, como sugestão, um futuro estudo poderia verificar se o tempo de existência das empresas influencia o nível de autonomia a fim de compreender se quanto mais maduras as empresas são, mais elas permitem autonomia para suas subsidiárias. Testar a autonomia de departamentos de marketing em subsidiárias de outros países emergentes também contribui com a literatura, pois saberíamos se este controle é uma característica de empresas brasileiras ou se podemos ampliar para empresas de mercados emergentes. Devido ao número restrito de casos estudados e por ser um estudo de abordagem qualitativa existem limitações neste artigo.

Este artigo contribui para futuros estudos sobre transferência de conhecimento, marketing internacional e promove uma reflexão sobre o perfil de gestão de empresas brasileiras. Gerencialmente este estudo é uma oportunidade para a reflexão sobre a falta de autonomia de departamentos de marketing em ambientes internacionais. Este controle pode gerar desperdício de recursos humanos, financeiros e principalmente não permite a troca de conhecimentos entre mercados. Como pudemos analisar, o conhecimento em empresas com atuação internacional é uma das principais vantagens competitivas e a junção do conhecimento com a autonomia promove o

desenvolvimento dos funcionários, aumenta a capacidade e promove inovações (OLIVEIRA Jr., BOEHE E BORINI, 2009).

REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, P., SONG, J., GRANT, R.M.. Are firms superior to alliances and markets? An empirical test of cross-border knowledge building. *Organization Science* 13, 2002, p.147-161.
- AMBOS, T., AMBOS, B., & SCHLEGELMILCH, B. (2006). Learning from foreign subsidiaries: An empirical investigation of headquarters benefits from reverse knowledge transfers. *International Business Review*, 15(3), 2006, p. 294–312.
- AMBOS, T.C., ANDERSSON, U., BIRKINSHAW, J. What are the consequences of initiative taking in multinational subsidiaries?. *Journal of International Business Studies*. 42, 2010, p. 1099-1118.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BEZERRA, Maitê Alves et al. (2013). Reverse Knowledge Transfer: A Comparison Between Subsidiaries of Emerging Markets and Subsidiaries of Developed Markets. *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE*, São Paulo, v. 12, n. 4, 2013, p. 67-90.
- BHAGAT, R. S., KEDIA, B. L., HARVESTON, P. D., & TRIANDIS, H. C.. Cultural variations in the cross-border transfer of organizational knowledge: An integrative framework. *Academy of Management Review*, 2002, vol 27, p. 204–221.
- BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. *Journal of International Business Studies*. Washington, v.26, n.4, julho\1995, p.729-753.
- CANTWELL JOHN; MUDAMBI, RAM. MNC Competence-Creating Subsidiary Mandates. *Strategic Management Journal*, 2005, p. 1109 - 1128.

CAVUSGIL, TAMER; KNIGHT, GARY; Riesenberger, JOHN. *International Business: Strategy, Management, and the New Realities*. Pearson Education. 1st Edition, 2008.

CRESWELL, JOHN W.. *Projeto de Pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto*; 2ª edição. Porto Alegre: ARTMED, 2010.

CONANT, J. S.; MOKWA, M. P.; VARADARAJAN, P. R. Strategic types, distinctive marketing competencies and organizational performance: a multiple measures-based study. *Strategic Management Journal*, v. 11, n. 5, 1990, p. 365-383.

CORREDOIRA; ROSENKOPF. Should auld acquaintance be forgot? the reverse transfer of knowledge through mobility ties. *Strategic Management Journal*, 2010, p. 159 - 181.

D´CRUZ, J. Strategic Management os subsidiaries. In: ETERMAD, H.; SEGUIN, DULUDE, L. (eds.). *Managing the Multinational Subsidiary*. London: Croom Helm, 1986.

DENZIN, K.K. ; LINCOLN, Y.S. *Handbook of Qualitative Research*. Newbury Park: Sage Publications, 2011.

DOUGLAS, Susan P; CRAIG, Samuel C. The role of context in assessing internacional marketing opportunities. *Internacional Marketing Review*, 2011, p. 150 - 162.

FU. Foreign Direct Investment and Managerial Knowledge Spillovers through the Diffusion of Management Practices. *Journal of Management Studies*, 2012, p. 373-382.

GHOSHAL, S., & BARTLETT, C.A.. Creation, adoption, and diffusion of innovation by subsidiaries of multinational companies. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 1988, p. 365- 388.

GODOY, A.S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v. 35, n 2. mar - abri, 1995, p 57 - 63.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. "Knowledge Flows and Structure of Controls in Multinational

Corporations". *Academy of Management Review*. October, 16, 4, 1991, p. 768-792.

GUPTA, A.K.; GOVINDARAJAN, V. "Knowledge Flows Within Multinational Corporations". *Strategic Management Journal*, 21, 2000, p. 473-496

BARTLETT, C.A. & GHOSHAL, S. What is a global manager?. *Harvard Business Review*, 1992, p. 124-132.

HOLM, U., & SHARMA, D. D. Subsidiary marketing knowledge and strategic development of the multinational corporation. *Journal of International Management*, 12: 2006, p. 47–66.

JARILLO, J.C.; MARTINEZ, J.L. Different roles for subsidiaries: the case of multinational corporation in Spain. *Strategic Management Journal*, Chicago, v.11, n.7, Nov./Dec. 1990, p. 501-512.

KOSTOVA, T. Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24, 1999, p. 308–324.

KOSTOVA, T., & ROTH, K. Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45, 2002: 215–233.

LAZAROVA, M., & TARIQUE, I. Knowledge transfer upon repatriation. *Journal of World Business*, 40, 2005: 361–373.

LIN; LU (2015). Why do options prices predict stock returns? Evidence from analyst tipping. *Journal of Banking & Finance*, 2015, p. 17- 28.

MARCH, J. G. Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2 (1), 1991: 71-87

MICHAILOVA, S., & MUSTAFFA, Z. Subsidiary knowledge flows in multinational corporations: Research accomplishments, gaps, and opportunities. *Journal of World Business*, 47(3), 2012, p. 383-396.

MORI, M.. Information Diffusion in the U.S. Real Estate Investment Trust Market. *Journal of Real Estate Finance & Economics*, 51, 2015:190–214.

- MUDAMBI, R., NAVARRA, P.. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies* 35, 2004, p. 385-406.
- MUDAMBI, R.; PEDERSEN, T. & ANDERSSON, U. How subsidiaries gain power in multinational corporations. *Journal of World Business*, Elsevier, vol. 49(1), 2014, p. 101-113.
- OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda; BOEHE, Dirk Michael; BORINI, Felipe Mendes. *Estratégia e Inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras*. São Paulo: Saraiva, 2009.
- RABBIOSI, L.. Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, 17(2), 2011: p. 97-113
- REDDY, Y.V. AND A SEBASTIN, A.. Interaction Between Forex and Stock Markets in India: An Entropy Approach. *The Journal for Decision Makers*. Volume 33, N O 4, oct-dec, 2008.
- RIBEIRO, F. C. F.; OLIVEIRA JR, M. M. Transferência e transferência reversa de conhecimento: O caso da aquisição da petrobras pela Petrobras. *RBGN - Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, v. 11, n. 30, 2008, p. 79-93.
- ROCHA, Thelma & TERRA, Jose C.. A transferência de conhecimento em marketing em multinacionais: estudo em subsidiárias brasileiras. In: *ENCONTRO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO (ENANPAD)*, 32, Rio de Janeiro, 2008.
- ROTH, K.; MORRISON, A.J. Implementing global strategy: characteristics of global subsidiary mandates. *Journal of International Business Studies*, v.23, n.3, 1992, p.715-735.
- RUGMAN A.. Theoretical aspects of MNEs from emerging markets. In *Emerging Multinationals*. In: RAMAMURTI R, SINGH JV (EDS). *Emerging Markets*. Cambridge University Press: Cambridge, U.K.; 2009, p. 42-63.
- SCHLEGELMILCH; CHINI. Knowledge transfer between marketing functions in multinational companies: a conceptual model. *International Business Review*, 12, 2003: p. 215-232.
- SPARKES, J. R., & MIYAKE, M.. Knowledge transfer and human resource development practices: Japanese firms in Brazil and Mexico. *International Business Review*, 9, 2000: p. 599-612.
- TAGGART, J.H. Autonomy and procedural justice: a framework for evaluating subsidiary strategy. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.28, n.1, 1997: p.51-76, First Quarter.
- TSENG, Y. International strategies and knowledge transfer experiences of MNCs' Taiwanese subsidiaries. *The Journal of American Academy of Business*, Cambridge, v.8, n.2, Mar. 2006: p.120-125.
- WANG. *Activating Cross-border Brokerage: Interorganizational Knowledge Transfer through Skilled Return Migration*. *Administrative Science Quarterly*, 2015.
- YANG, Q., MUDAMBI, R., MEYER, K.. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, vol 34, 2008: p. 882-902.
- YOUNG, S.; TAVARES, A. Centralization and autonomy: back to the future. *International Business Review*, Brussels, v.13, n.2, apr. 2004: p.215-237.