

A Subsidiária dentro da Estratégia Digital Global: Papel e Relevância

Ana Gabriela Mantovani Barros Marino

Resumo

Este estudo tem como tema o papel da subsidiária dentro das estratégias digitais de multinacionais. Com o avanço da economia digital e, atualmente, com a aceleração da digitalização impulsionada pela COVID-19, muitas empresas buscam inserir-se neste contexto através de processos de transformação digital, direcionados por estratégias digitais. Para multinacionais, os desafios dessa nova dinâmica concentram-se nas demandas por maior responsividade local, com agilidade, sem perder, entretanto, sua eficiência global. Portanto, o objetivo deste trabalho foi identificar o papel das subsidiárias nas respostas estratégicas digitais de multinacionais. Para isso, foi feita uma revisão sistemática da literatura existente em Estratégias Digitais. Tal revisão permitiu a elaboração de um framework explicativo, utilizado para inferir as implicações às subsidiárias, com base na literatura de negócios internacionais. O estudo aponta que subsidiárias são fundamentais no processo devido à sua capacidade em (1) identificar disrupções e novas demandas locais; (2) buscar soluções locais para questões globais; (3) reconfigurar e alinhar recursos internos para vantagem competitiva e agilidade local e (3) autonomia para buscar tecnologias e desenvolver parcerias regionais. Como principal contribuição está a nova lente teórica para os estudos sobre a subsidiária, permitindo novos desdobramentos e aprofundamentos no tema.

Palavras-chave: Estratégia Digital; Transformação Digital; Autonomia da Subsidiária; Papel da Subsidiária.

1. Introdução

A economia digital, juntamente à pandemia ocorrida em 2020 devido ao COVID-19, tem acelerado processos digitais de empresas ao redor do globo. Para multinacionais (MNEs), em especial, este contexto tem sido desafiador, pois aumentou a concorrência a nível global. Delas, tem sido demandado o aumento da capacidade de responder de forma ágil e local às necessidades dos mercados, sem, contudo, perder a eficiência global (Galli Geleilate et al., 2019; Nuruzzaman et al., 2019; Verbeke & Yuan, 2013). MNEs, anteriormente maiores detentoras de vantagem competitiva global, concorrem hoje com os mais diversos tipos de empresas, *born* e *going* digital, também participantes ativas de cadeias globais de valor. Frente às pressões de mercado quanto à oferta de produtos e serviços digitais, MNEs buscam por novas formas de se destacar, utilizando suas unidades locais e sua cadeia global de valor como um todo para elaborar estratégias digitais eficazes (Vial, 2019). Para MNEs, a existência de diferentes tipos de subsidiárias (Bartlett & Ghoshal, 1989) ao redor do globo pode significar uma grande vantagem competitiva neste contexto digital (Birkinshaw et al., 2015; Decreton et al., 2019; Finnegan & Longaigh, 2002). Estas unidades locais possuem alta capacidade de integrar o ambiente local e organizacional em que estão imersas (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Schmid et al., 2014; Bartlett & Ghoshal, 1989) e por isso, podem ser peças fundamentais para responder às principais demandas da economia digital para MNEs: responsividade local, com agilidade sem perder, contudo, sua eficiência global.

Entretanto, a importância da subsidiária na implementação de estratégias digitais ainda não tem sido explorada em profundidade (Decreton et al., 2019; Ekman et al., 2019). A

subsidiária tem sido objeto de estudo há mais de 50 anos, e diferentes áreas abordam o tema, como operações, sistemas da informação, marketing, recursos humanos e estratégia internacional. Contudo, poucos utilizam a lente da transformação digital para avaliar o papel da subsidiária na implementação de iniciativas estratégicas com foco em inovações tecnológicas. Na literatura de negócios internacionais, estudos sobre os impactos da economia digital nas subsidiárias ainda são escassos e o processo de transformação digital envolvendo as subsidiárias são ainda incipientes. Ao observar práticas de mercado, percebe-se que algumas subsidiárias, dependendo de sua localidade, têm sido celeiros de inovação digital com foco nas demandas locais. Contudo, qual tem sido, de fato, o papel da subsidiária na implementação da estratégia digital da MNE? Quais são as implicações para a gestão de unidades locais neste contexto digital?

O objetivo deste estudo consiste, portanto, em compreender o papel da subsidiária no processo de transformação digital da MNE, em específico, na etapa de formulação e implementação de estratégias digitais.

Como há poucos estudos que abordam os temas de forma integrada na literatura de negócios internacionais (Decreton et al., 2019; Hess et al., 2016), foi necessário, primeiramente, compreender os fatores que compõe a estratégia digital, processo realizado através de uma revisão sistemática da literatura. A partir desta, foram levantadas implicações para a gestão da subsidiária. O estudo apontou que a subsidiária tem papel fundamental em (1) buscar soluções digitais locais para questões globais, (2) aumentar a agilidade e responsividade local da MNE através da autonomia para reconfigurar e alinhar recursos internos e (3) desenvolver vantagem competitiva local e global da MNE, através de sua autonomia para busca por tecnologias e parcerias locais.

O estudo contribui com a literatura nos estudos em transformação digital, adicionando a lente de negócios internacionais, especificamente quanto ao papel da subsidiária. Além disso, o estudo contribui para novas possibilidades de estudos sobre a multinacional, dentro de um cenário pós COVID-19, no qual as premissas de gestão internacional têm sido alteradas pelo “novo normal” digital.

2. Metodologia

Para compreender os avanços nos temas aqui apontados, este estudo propõe uma revisão sistemática da literatura (Baumeister & Leary, 1997; Tranfield & Denyer, 2004; Webster & Watson, 2002). Esta revisão foi segmentada em duas etapas, a fim de contemplar as implicações da estratégia digital para a gestão de subsidiárias: (1) Compreensão do conceito e fatores que compõe a estratégia digital; (2) Entendimento da estratégia digital na subsidiária e desdobramentos em sua relação à matriz.

Este levantamento foi feito em abril de 2020, utilizando as principais ferramentas de busca Web of Science (WoS) e Scopus. Na etapa 1 da revisão sistemática, foram utilizados dois termos-chave para a busca nas ferramentas: “Digital Business Strategy” (Vial, 2019) e “Digital Strategy” (Chaniyas et al., 2019). Os resultados foram filtrados apenas por publicações em periódicos, não considerando livros, working papers ou conference papers. Assim, a busca por “Digital Business Strategy” na ferramenta WoS resultou em 35 artigos, enquanto na

plataforma Scopus, 71 artigos. O termo-chave “Digital Strategy” resultou em 175 artigos pelo WoS e 479 pelo Scopus. Ao todo, foram 760 artigos selecionados.

Após aplicar o critério de seleção “publicação em periódicos acadêmicos na área de negócios”, restaram 209 artigos relevantes a esta pesquisa. A retirada das duplicidades entre as plataformas de buscas, além da seleção por título, resumo e periódicos com fator de impacto (JCR 2018) superior a 1, resultou em 27 artigos (Anexo 1). Destes, apenas 3 tratam das peculiaridades da estratégia digital em multinacionais, sendo que nenhum endereça especificamente a relação entre matriz e subsidiária neste processo.

A questão da subsidiária dentro do contexto da economia digital tem sido tratada pela academia dentro das literaturas em Tecnologia da Informação, e-business e iniciativas tecnológicas da subsidiária. Para a segunda etapa da revisão sistemática da literatura, foi realizada uma busca nas mesmas plataformas, utilizando os termos -chave “Subsidiária”, “Tecnologia da Informação”, “Economia Digital”, “Transformação Digital” e “Iniciativa em tecnologia da Subsidiária”. As buscas retornaram 338 artigos acadêmicos, já desconsideradas as duplicidades entre WoS e Scopus. Destes, 208 são apenas dentro da literatura de Tecnologia da Informação e 64 referentes a iniciativas tecnológicas da subsidiária. Este resultado aponta o cerne da discussão sobre subsidiárias na economia digital ainda como majoritariamente operacional e voltada à tecnologia, explorando pouco o potencial estratégico da subsidiária neste contexto. Assim, do ponto de vista de estudos em negócios internacionais, o tema traz possibilidades para novas avenidas de investigação e oportunidades para melhor compreender as respostas da subsidiária e sua matriz às mudanças no contexto atual, causadas pela economia digital e intensificadas pela COVID-19.

3. Discussão

3.1. Estratégia Digital

O tema Estratégia Digital de Negócios surgiu juntamente com a literatura sobre transformação digital e economia digital (Figura 1). A partir de 2015, os estudos no tema têm se intensificado, muito pela integração de novas tecnologias aos mais diversos setores e atividades socio econômicas, impulsionando novos modelos de negócios e novos meios de utilização da tecnologia. A tendência é que esses estudos se intensifiquem ainda mais a partir de 2020, visto que a pandemia causada pelo COVID-19 alterou a maior parte das operações, impactando indivíduos, indústrias, o agronegócio, o setor de serviços e tem forçado uma aceleração ainda maior da digitalização.

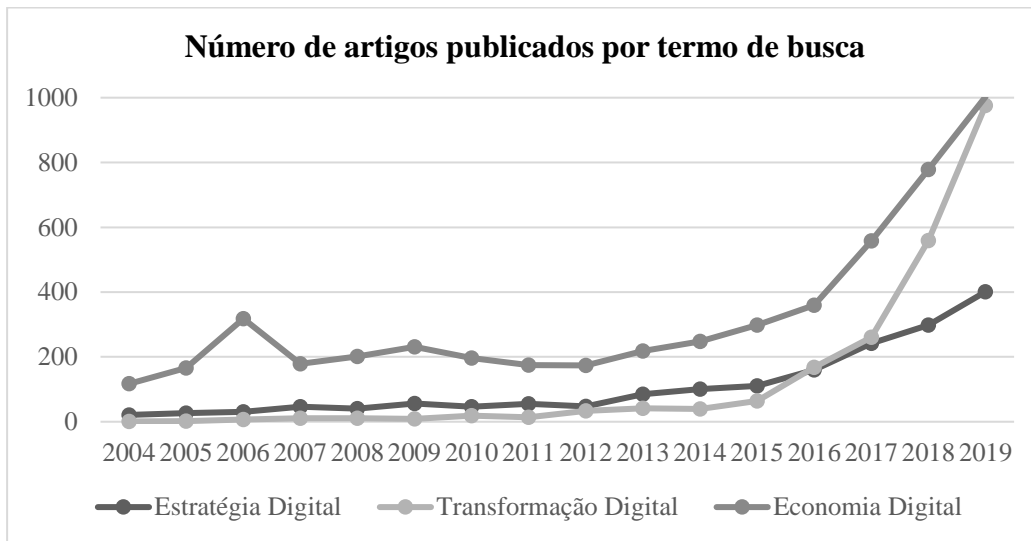


Figura 1. Relação de número de publicações por tema-chave

Fonte: Scopus

A Estratégia Digital tem sido tratada dentro do processo de Transformação digital como uma resposta estratégica às demandas de mercado impulsionadas pela economia digital (Vial, 2019). Bharadwaj, El Sawy, Pavlou e Venkartaman (2013) foram os pioneiros em conceituar o termo Estratégia Digital, tratando-a como uma integração da estratégia de TI à estratégia organizacional (Figura 2). Por outro lado, autores mais contemporâneos defendem a não divisibilidade das duas formas de estratégia (Mithas et al., 2013), mas colocam a geração de valor como principal *output* desta estratégia única, centrada em negócios e inspirada pela tecnologia (Eller et al., 2020; Matt et al., 2015; Setia et al., 2013; Yoo et al., 2010).

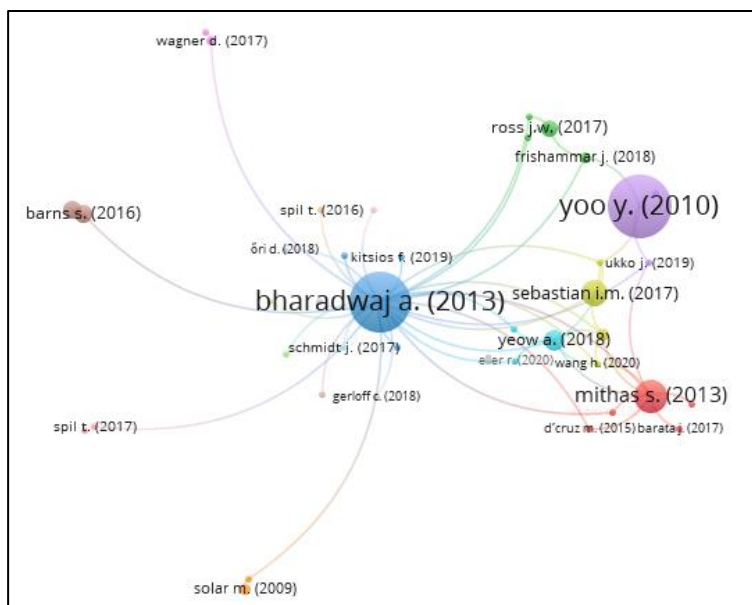


Figura 2. Mapa de citações por documento

Fonte: Elaborado pelo autor com base em busca Scopus

Demais autores representados na Figura 2 complementam a visão de Bharadwaj et al. (2013), Mithas et al. (2013) e Yoo et al. (2010), acrescentando novas lentes como as teorias de capacidades dinâmicas, planejamento financeiro e gestão operacional (Tabela 1).

Tabela 1:

Conceito Estratégia Digital

Definição Estratégia Digital	Foco	Referências
Incorporação da estratégia de TI à estratégia de negócios	Importância da TI integrada ao <i>core</i> da estratégia.	(Bharadwaj et al., 2013; Chanias et al., 2019; Sia et al., 2016; Wang et al., 2020)
Transformação de produtos e serviços combinados a tecnologias digitais	Inovação em produtos e serviços para criação e entrega de valor ao consumidor	(Eller et al., 2020; Matt et al., 2015; Setia et al., 2013; Yoo et al., 2010)
Composta por dois tipos: Estratégia de Engajamento de Clientes e Estratégia de Digitalização de Soluções	Foco no consumidor final: engajamento, experiência, geração e captura de valor	(Ross et al., 2017)
“Dinâmica sincronização entre negócios e Tecnologia da Informação para ganho de vantagem competitiva”	Estratégia de negócios e TI não são estratégias separadas, mas sim, elaboradas em conjunto.	(Mithas et al., 2013)
Orquestrar recursos (pessoas, processos, produtos, receitas) e tecnologia	Operacional e gerencial	(Kane et al., 2017, 2018; Ukko et al., 2019; Yeow et al., 2018; Zhou et al., 2017)

A partir dos principais autores, conclui-se que a Estratégia Digital contemporânea consiste na transformação de produtos e serviços combinados a tecnologias digitais, através da incorporação e sincronização da estratégia de TI à estratégias de negócios, trazendo o digital para o *core* da estratégia organizacional. A Estratégia Digital pode ser, ainda, dividida em três vertentes: Estratégia de Engajamento de Clientes, Estratégia de Digitalização de Soluções (Ross et al., 2017) e Estratégia para Eficiência Organizacional (Ukko et al., 2019).

Segundo Vial (2019) os principais gatilhos para formulação de uma estratégia digital são as disruptões no comportamento e expectativa do consumidor, a alta disponibilidade de dados e as alterações no cenário competitivo. Tais mudanças na dinâmica do mercado e da sociedade tem sido alimentada pela integração de tecnologias avançadas - como big data, Internet of Things, Analytics e plataformas - aos mais diversos setores e atividades. No cenário atual, a pandemia causada pelo COVID-19 força empresas a repensarem seus modos de trabalho e

produção, acelerando ainda mais a utilização destas ferramentas digitais. Segundo estudo da McKinsey (2020), devido à pandemia, 70% das empresas alemãs, austríacas e suíças têm acelerado seus processos de transformação digital e consequentemente demanda por estruturação de estratégias digitais.

Apesar de alguns autores tratarem a estratégia digital com foco intenso no cliente e geração de valor à mercado, ela pode, também, ser elaborada e implementada com foco em ganhos internos da organização, como redução de custos, otimização de processos, aumento de eficiência, maior embasamento para tomadas de decisões e até mesmo resultar em novos modelos de negócios.

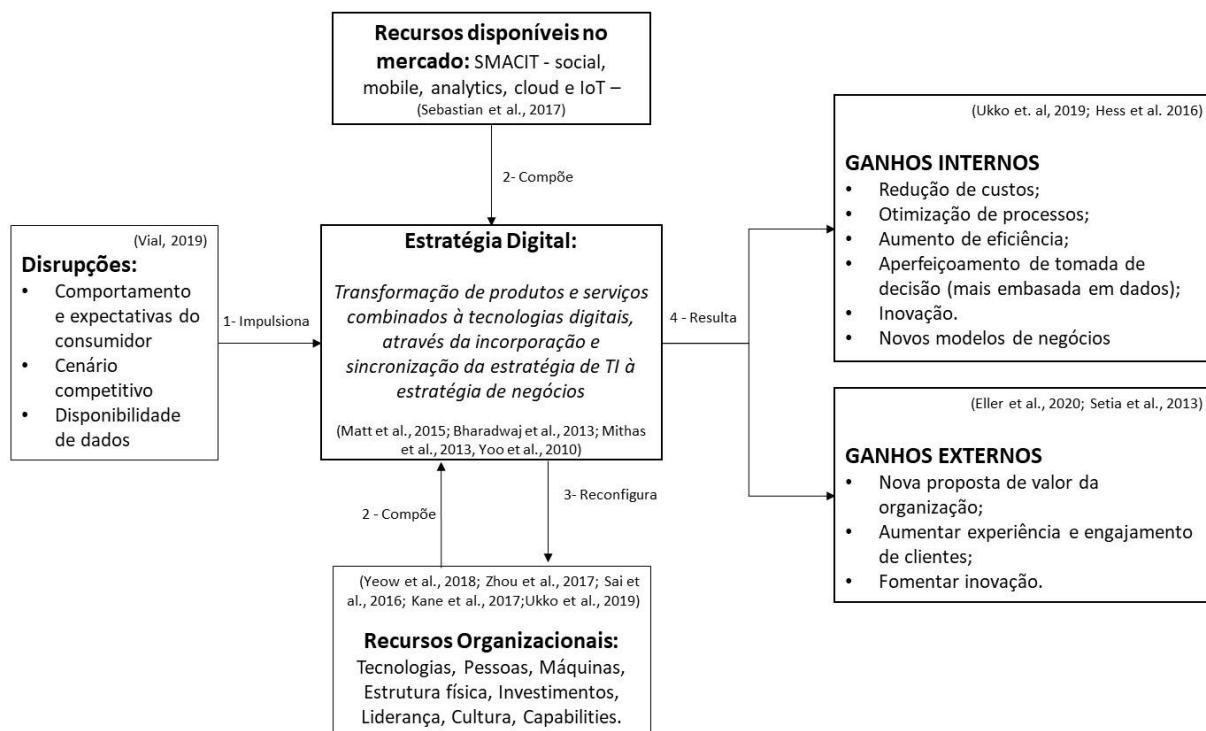


Figura 3. A estratégia digital e seu processo

Assim, segundo a literatura estudada, a estratégia digital é impulsionada por disrupções de mercado, além de provocar intensa análise dos recursos internos já existentes na organização com objetivo de responder às demandas de mercado. Quando os recursos e capacidades internas não são suficientes para a estratégia almejada, a organização busca por parcerias de mercado a fim de ofertar novo valor a seus stakeholders. Através da reconfiguração e alinhamento de recursos internos e externos, a empresa consegue, então, gerar ganhos externos – com foco na criação, captura e entrega de valor ao cliente – e internos – focados em ganhos operacionais, como redução de custos e eficiência produtiva (Figura 3).

3.2. Implicações para subsidiária

A intensificação do uso de alta tecnologia em diversas esferas da economia demanda das MNEs, estratégias que possibilitem agilidade nas respostas ao mercado, aumento da responsividade local e maior eficiência global (Galli Geleilate et al., 2019; Nuruzzaman et al.,

2019; Verbeke & Yuan, 2013). A economia digital tem impactado a gestão da cadeia de valor global da multinacional (Strange & Zucchella, 2017), aumentado a relevância de ecossistemas locais (Sambharya et al., 2005) e demandado maior transparência (Nuruzzaman et al., 2019) e mecanismos avançados de coordenação e controle (Finnegan & Longaigh, 2002).

As chamadas *born digitals* criam ainda maior pressão de mercado às MNEs, pois possuem estrutura fundamentada em plataformas, altamente modulares e adaptáveis (Zeng et al., 2019). Zeng, Khan e De Silva (2019) defendem que, para se manterem competitivas no contexto atual, MNEs devem deixar de considerar os limites da firma e passarem a considerar os limites das redes locais. Com esse objetivo, muitas MNEs buscam a implementação de estratégias digitais e implementação de processo de transformação digital.

O processo de transformação digital em MNEs tem como objetivo fornecer direcionamento por parte da matriz, alterar as relações internas e impulsionar o desenvolvimento global das funções da MNE, impactando, assim a responsividade local das subsidiárias (Ekman et al., 2019). O processo, contudo, é incerto e não linear, pois deve existir um constante alinhamento entre a padronização desejada pela matriz e a adaptação demandada pela subsidiária (Ekman et al., 2019).

Em 2005, Sambharya, Kumaraswamy e Banerjee (2005) previam para a multinacional do futuro, alta relevância de equipes multifuncionais e multirregionais, além de intensa participação com ecossistemas locais e flexibilidade em termos de estrutura organizacional – presença de estruturas híbridas e um mix de adhocracias.

Segundo Strange e Zucchella (2017), até mesmo o estabelecimento de subsidiárias não mantém os critérios de anos atrás, como redução de custos, pois a economia digital intensifica a busca por operar cada vez mais próximo ao consumidor. Dessa forma, a subsidiária passa a ter maior relevância, uma vez que detém potencial para gerar e capturar valor ao redor do globo (Birkinshaw et al., 2015). De acordo com Birkinshaw (2015), por interagirem com três mercados: local, interno e global, as subsidiárias tem a capacidade de identificar oportunidades locais, aumentar a integração global e capacidade de aprendizado global da organização (Birkinshaw et al., 2015).

Tendo em vista, portanto, o contexto digital e o cenário pós COVID-19, as subsidiárias são peça fundamental na engrenagem da MNE para implementação de estratégias digitais (Nuruzzaman et al., 2019) e até mesmo na identificação de oportunidades locais e proposição de iniciativas. Contudo, a liberdade para tal é altamente dependente da autonomia conferida à subsidiária, além do papel que esta representa na estrutura da MNE.

De acordo com Bartlett e Ghoshal (1989), existem quatro tipos de subsidiárias: Líder estratégico, Implementador, Contribuinte e “Buraco Negro”, definidas em função da importância estratégica do ecossistema sistema local *versus* a competência da organização local. Subsidiárias que detém o papel de líder estratégico, teriam, então, maior autonomia para elaboração e implementação de uma Estratégia Digital local.

Contudo, essa segmentação tem ficado cada vez menos objetiva no contexto da economia digital, uma vez que os processos de tomada de decisão dentro da multinacional têm sido orientados para que haja maior responsividade local e melhora na gestão global de recursos

(Finnegan & Longaigh, 2002). Além disso, a própria subsidiária pode interferir em seu papel definido pela matriz, de maneira a proativamente desenvolver capacidades internas para responder às oportunidades locais, muitas vezes até mesmo não identificadas pela matriz (Bouquet & Birkinshaw, 2008; Ekman et al., 2019). Esta proatividade da subsidiária em implementar iniciativas próprias tem se mostrado benéfica a toda a organização (Decreton et al., 2019). Subsidiárias situadas em mercados estratégicos e importantes para a matriz podem buscar por maiores níveis de autonomia e influência dentro da estrutura geral da MNE (Ekman et al., 2019).

Assim, as subsidiárias podem adicionar valor ao processo de transformação digital da MNE através de cinco formas: (1) Levantando disrupções do mercado local que impulsionam diferentes Estratégias Digitais; (2) Implementando o processo de Transformação Digital localmente para impulsionar a estratégia digital da MNE; (3) Desenvolvendo capacidades locais internas para atingir objetivos globais; (4) Buscando recursos disponíveis nos mercados locais, a fim de responder a demandas também locais, ou até mesmo globais, através do network da MNE; (5) Gerindo e até mesmo adaptando recursos internos disponíveis na subsidiária para aumentar o engajamento de clientes e digitalizar soluções.

Nas práticas de mercado observa-se que subsidiárias brasileiras no setor do agronegócio apresentam grande relevância na estrutura geral da organização, pela própria natureza econômica do país. Muitas têm iniciado processos de transformação digital e elaborado suas próprias estratégias digitais locais para responder a demandas específicas de um contexto de alta intensidade de inovação tecnológica. Portanto, a autonomia destas subsidiárias para implementar iniciativas digitais, selecionar tecnologias e eleger parcerias pode fazer grande diferença na competitividade local e global da MNE.

4. Comentários Finais

Este estudo teve como objetivo explorar o papel da subsidiária dentro do processo de transformação digital de MNEs, com enfoque nas estratégias digitais. Identificou-se que uma das principais demandas da economia digital para MNEs é a oferta de soluções locais, de forma ágil, sem perder sua eficiência global. Nesse sentido, a literatura mostrou que a participação ativa da subsidiária na elaboração e execução de estratégias digitais traz retornos positivos à MNE. Neste contexto, o estudo mostrou que a subsidiária tem poder para (1) identificar disrupções e novas demandas locais; (2) buscar soluções locais para questões globais; (3) aumentar a agilidade e responsividade local da MNE através da autonomia para reconfigurar e alinhar recursos internos e (4) desenvolver vantagem competitiva local e global da MNE, através de sua autonomia para busca por tecnologias e parcerias locais.

A capacidade da subsidiária em buscar soluções locais para questões globais foi ressaltada, visto que é uma unidade “duplamente imersa” (Ekman et al., 2019), ou seja, possui profundo conhecimento do ecossistema e da organização. Dessa forma, a subsidiária tem papel fundamental em interagir com o contexto local, gerar insumos para compor a estratégia digital da MNE, criar vantagem competitiva e responder a demandas econômicas e sociais, locais e globais.

Quanto ao poder de aumentar a responsividade e agilidade local, a literatura demonstra que a autonomia conferida à subsidiária é fundamental, para que ela possa ajustar seus recursos internos e até mesmo adaptar alguns serviços e produtos digitais.

Essa mesma autonomia também é extremamente relevante para que ela possa identificar e responder com agilidade ao mercado local. A liberdade em poder estabelecer parcerias e até mesmo elaborar suas próprias estratégias digitais pode ser crucial para a vantagem competitiva da MNE.

Este estudo contribui tanto com a literatura em estratégia digital sob a ótica dos estudos internacionais, quanto com as práticas de gestores de multinacionais. A principal contribuição prática é auxiliar gestores de subsidiárias a compreenderem sua importância no cenário global e motivá-los a desenvolver um relacionamento com a matriz que permite maior autonomia para participação nos processos de estratégias digitais. Assim, a unidade local pode aumentar sua influência e vantagem competitiva, através de novas oportunidades de negócios que emergem a partir desta.

5. Sugestão para próximos estudos

A literatura já aponta para a transformação digital e estratégias digitais como ações responsivas estratégicas essenciais para as empresas que almejam ter sucesso neste contexto digital. Contudo, há uma lacuna na literatura quanto a como tratar estratégias digitais e processos de transformação digital na gestão de multinacionais e o papel da subsidiária.

A autonomia da subsidiária aparece como fator chave para a atuação local da subsidiária e consequente vantagem competitiva da MNE no contexto da economia digital. Dessa forma, estudos futuros podem abordar como o nível de autonomia da subsidiária para alinhar recursos internos e externos pode influenciar na vantagem competitiva da MNE.

Próximos estudos podem, também, aprofundar na importância prática da autonomia da subsidiária para a vantagem competitiva da MNE. Outra possível pesquisa consiste em entender como funciona o processo de seleção de tecnologias e parceria para implementação de iniciativas digitais ou até mesmo compreender o processo de elaboração e implementação de estratégia digital em subsidiárias.

ANEXOS:

Anexo 1: Classificação de artigos de acordo com periódicos acadêmicos e fator de impacto JCR 2018

Periódicos	# de Artigos	Fator de Impacto
MIS Quarterly: Management Information Systems	5	4.212
MIS Quarterly Executive	3	2.206
MIT SLOAN MANAGEMENT REVIEW	2	2.196
MIS QUARTERLY	2	4.373
Journal of Strategic Information Systems	2	1.432
HBR Blog Network	1	-
MIT Sloan Management Review	1	2.196
International Business Review	1	3.630

Journal of Business Research	1	1.684
International Journal Of Information Management	1	5.063
Journal of Cleaner Production	1	1.620
Information Systems Research	1	2.457
Business Process Management Journal	1	1.880
International Journal of Conflict Management	1	1.196
Long Range Planning	1	2.036
Technological Forecasting and Social Change	1	3.815
Massachusetts Institute of Technology, Cambridge	1	2.196
MIS Quarterly	1	4.373
Total Geral	27	

BIBLIOGRAFIA

- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology, 1*(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, O., & Venkartaman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarter, 37*(2), 471–482.
- Birkinshaw, J., Mol, M. J., & Monteiro, F. (2015). Ready to Be Open? Explaining the Firm-Level Barriers to Benefiting from Openness to External Knowledge. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2585538>
- Bouquet, C., & Birkinshaw, J. (2008). Weight versus voice: How foreign subsidiaries gain attention from corporate headquarters. *Academy of Management Journal, 51*(3), 577–601. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2008.32626039>
- Chanias, S., Myers, M. D., & Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(1), 17–33. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2018.11.003>
- Decreton, B., Nell, P. C., & Stea, D. (2019). Headquarters involvement, socialization, and entrepreneurial behaviors in MNC subsidiaries. *Long Range Planning, 52*(4), 101839. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.05.005>
- Ekman, P., Thilenius, P., Thompson, S., & Whitaker, J. (2019). Digital transformation of global business processes: the role of dual embeddedness. *Business Process Management Journal, 26*(2), 570–592. <https://doi.org/10.1108/BPMJ-02-2019-0080>
- Eller, R., Alford, P., Kallmünzer, A., & Peters, M. (2020). Antecedents, consequences, and challenges of small and medium-sized enterprise digitalization. *Journal of Business Research, 112*(March), 119–127. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.03.004>
- Finnegan, P., & Longaigh, S. N. (2002). Examining the effects of information technology on control and coordination relationships: An exploratory study in subsidiaries of pan-national corporations. *Journal of Information Technology, 17*(3), 149–163. <https://doi.org/10.1080/02683960210162275>

- Galli Geleilate, J. M., Andrews, D. S., & Fainshmidt, S. (2019). Subsidiary autonomy and subsidiary performance: A meta-analysis. *Journal of World Business*, November 2018. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2019.101049>
- Hess, T., Benlian, A., Matt, C., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123–139. <https://doi.org/10.7892/boris.105447>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Kiron, D. (2018). Is Your Business Ready for a Digital Future? *MIT Sloan Management Review*, 56(4).
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). Achieving Digital Maturity RESEARCH REPORT In collaboration with. *MIT Sloan Management Review*, 59180. <http://sloanreview.mit.edu/digital2017>
- Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339–343. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS Quarterly*, 37(2), 511–536.
- Nuruzzaman, N., Gaur, A. S., & Sambharya, R. B. (2019). A microfoundations approach to studying innovation in multinational subsidiaries. *Global Strategy Journal*, 9(1), 92–116. <https://doi.org/10.1002/gsj.1202>
- Ross, J. W., Sebastian, I. M., & Beath, C. M. (2017). How to develop a great digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 58(2), 7–9.
- Sambharya, R. B., Kumaraswamy, A., & Banerjee, S. (2005). Information technologies and the future of the multinational enterprise. *Journal of International Management*, 11(2 SPEC. ISS.), 143–161. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2005.03.005>
- Schmid, S., Dzedek, L. R., & Lehrer, M. (2014). From Rocking the Boat to Wagging the Dog: A Literature Review of Subsidiary Initiative Research and Integrative Framework. *Journal of International Management*, 20(2), 201–218. <https://doi.org/10.1016/j.intman.2013.06.001>
- Setia, P., Venkatesh, V., & Joglekar, S. (2013). Leveraging Digital Technologies: How Information Quality Leads to Localized Capabilities. *MIS Quarter*, 37(2), 565–590.
- Sia, S. K., Soh, C., & Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 105–121.
- Strange, R., & Zucchella, A. (2017). Industry 4.0, global value chains and international business. *Multinational Business Review*, 25(3), 174–184. <https://doi.org/10.1108/MBR-05-2017-0028>
- Tranfield, D., & Denyer, D. (2004). Linking Theory to Practice: A 'Grand Challenge' for

- Management Research in the 21 st Century? . *Organization Management Journal*, 1(1), 10–14. <https://doi.org/10.1057/omj.2004.4>
- Ukko, J., Nasiri, M., Saunila, M., & Rantala, T. (2019). Sustainability strategy as a moderator in the relationship between digital business strategy and financial performance. *Journal of Cleaner Production*, 236, 117626. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.117626>
- Verbeke, A., & Yuan, W. (2013). The Drivers of Multinational Enterprise Subsidiary Entrepreneurship in China: A New Resource-Based View Perspective. *Journal of Management Studies*, 50(2), 236–258. <https://doi.org/10.1111/joms.12001>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wang, H., Feng, J., Zhang, H., & Li, X. (2020). The effect of digital transformation strategy on performance: The moderating role of cognitive conflict. *International Journal of Conflict Management*. <https://doi.org/10.1108/IJCM-09-2019-0166>
- Webster, J., & Watson, R. T. (2002). Analyzing the Past to Prepare for the Future: Writing a Literature Review. *MIS Quarterly*, 26(2), xiii–xxiii. <https://doi.org/10.1.1.104.6570>
- Yeow, A., Soh, C., & Hansen, R. (2018). Aligning with new digital strategy: A dynamic capabilities approach. *Journal of Strategic Information Systems*, 27(1), 43–58. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2017.09.001>
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Zeng, J., Khan, Z., & De Silva, M. (2019). The emergence of multi-sided platform MNEs: Internalization theory and networks. *International Business Review*, 28(6), 101598. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2019.101598>
- Zhou, N., Zhang, S., Chen, J. (Elaine), & Han, X. (2017). The role of information technologies (ITs) in firms' resource orchestration process: A case analysis of China's "Huangshan 168." *International Journal of Information Management*, 37(6), 713–715. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2017.05.002>