

GESTÃO DE MULTINACIONAIS: ANÁLISE DE TRAJETÓRIAS DE INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS BRASILEIRAS E DE ESTRATÉGIAS DE GESTÃO DE SUBSIDIÁRIAS

Cristina Rodrigues de Borba Vieira (cristina.vieira@poli.usp.br)

Mauro Zilbovicius (mzilbovi@usp.br)

Depto. Eng. de Produção - EPUSP

Resumo

As modificações do ambiente competitivo vêm provocando alterações nas estratégias das empresas e contribuindo com o processo de internacionalização, e o Brasil está inserido neste processo. O objetivo em questão é entender qual tem sido a trajetória das empresas brasileiras. Este trabalho analisa a gestão das subsidiárias de empresas brasileiras e os diferentes papéis dessas, pretendendo obter um retrato do cenário atual destas empresas e compreender a dinâmica entre matriz e subsidiárias. Foi realizada pesquisa qualitativa que mostrou que não é possível estabelecer um modelo de gestão típico para as subsidiárias, isto é, não existe alinhamento ótimo entre os elementos da estratégia de gestão da empresa – atribuição da subsidiária, grau de autonomia dos gestores, nível de transações de conhecimento, nível de atividades técnicas e mecanismos de gestão. Conclui-se que o alinhamento é dependente da estratégia, que por sua vez é estabelecida em função da análise do ambiente econômico.

Palavras-chave: internacionalização de empresas, multinacionais, estratégias de gestão de subsidiárias, subsidiárias, Brasil.

1. Introdução

As modificações do ambiente de competição com mercados consumidores maduros, o aumento do número de empresas competidoras e a aceleração da propagação de novos conhecimentos e tecnologias, vem provocando alterações nas estratégias das empresas e contribuindo para a ampliação do processo de internacionalização (VELTZ, 2000). A redução das barreiras comerciais e a melhoria dos meios de transporte e dos meios de comunicação

abrem caminho para a internacionalização das empresas¹ ao ampliar o leque de opções de localização da produção, assim como introduzem novos desafios (FERDOWS, 1997b).

Kobrin (1991) salienta que o crescente número de empresas atuando em mercados estrangeiros coloca em risco, mesmo para uma empresa que domina seu mercado, a liderança de empresas nacionais que atuam apenas localmente. Isto significa que atuar em diferentes países passa a ser um elemento que aumenta a competitividade da empresa; ser uma empresa relevante em seu país de origem pode não ser suficiente para inibir a concorrência externa. Ao contrário, estar presente em diversos países pode significar manter o domínio do mercado de origem e abrir as portas para novos mercados, muitas vezes reduzindo as chances da empresa ser adquirida por uma concorrente.

O Brasil também tem contribuído neste processo, ampliando a participação no mercado internacional, com o aumento do número de empresas de capital nacional com subsidiárias no exterior. As empresas decidem pela aquisição e implantação de unidades industriais no exterior com o intuito de ampliar seus mercados e rendimentos. Essa unidade contribui não apenas ao mercado ao qual serve, mas também em outros mercados, tanto como plataforma exportadora como unidade que gera conhecimento a partir do relacionamento com agentes externos. O acesso a novos conhecimentos também é uma motivação para a realização de investimento direto estrangeiro (IDE), segundo Arbix, Salerno e De Negri (2004): há um aumento da competitividade das empresas, influenciado pelas inovações tecnológicas geradas no processo de internacionalização.

Dado que o processo de internacionalização é importante tanto para empresas quanto para países, estamos interessados em entender qual tem sido a trajetória das empresas brasileiras. Dessa forma, o objetivo deste trabalho é discutir a gestão das subsidiárias de empresas brasileiras e os diferentes papéis dessas unidades, pretendendo, além de obter um retrato do cenário atual das empresas, compreender a dinâmica entre matriz e subsidiárias.

Para atender aos objetivos foi realizada pesquisa de natureza exploratória e qualitativa, através de estudo de caso em quatro empresas. Foram utilizadas técnicas de entrevista em profundidade, com o apoio de fontes documentais. O trabalho com múltiplos casos foi vital para caracterizar as diferenças de estratégias entre as empresas, assim como os motivos de escolha de uma ou outra.

¹ A atuação de uma empresa no exterior pode ocorrer de diferentes formas, como, por exemplo: exportação; licenciamento; desenvolvimento de alianças estratégicas; e instalação de subsidiárias para montagem ou produção. Cada uma dessas formas é resultado da análise da decisão de investimento da empresa, em nosso trabalho, o foco é o investimento em subsidiárias.

A escolha do tema da internacionalização de empresas brasileiras visa contribuir para o preenchimento da lacuna existente na literatura no que diz respeito à discussão da gestão de subsidiárias, principalmente nos países em desenvolvimento. A literatura existente apresenta diferentes tipologias de subsidiárias, o grau de autonomia das subsidiárias em relação à matriz e formas de controle estabelecidas pela matriz. Entretanto, não encontramos na literatura a discussão destes três enfoques de forma conjunta e como determinantes da configuração do modo de gestão das subsidiárias por parte da matriz. Esta reflexão nos parece fundamental para a compreensão das escolhas estratégicas das empresas com vistas a sua expansão em novos mercados.

Mais ainda, a literatura foi escrita a partir da observação das subsidiárias de empresas de países desenvolvidos; a análise deste fenômeno em empresas de países em desenvolvimento, com processo de internacionalização mais recente, precisa ser feita.

A maioria dos estudos dos casos brasileiros enfoca a participação das empresas no exterior pela atuação exportadora, tais como os desenvolvidos por: Silva (2002); Cyrino e Miranda Oliveira Junior (2003); Bezerra (2005); Iglesias e Motta Veiga (2005); e Franco, Queiroz e Vasconcellos (2008). Algumas pesquisas realizadas em empresas brasileiras com unidades produtivas no exterior utilizaram a abordagem comportamental, como: Barretto e Rocha (2003); Veiga e Rocha (2003), outras focaram nas questões culturais, como Fleury *et al.* (2008).

2. Internacionalização de Empresas e Gestão de Subsidiárias

O estudo sobre internacionalização de empresas pode ser dividido em três grandes áreas: as teorias de enfoque econômico e as de enfoque comportamental² e as abordagens organizacionais.

2.1 Teorias de Enfoque Econômico

O estudo sobre internacionalização de empresas recebeu grande destaque com a teoria proposta por Vernon (1971) sobre o ciclo de vida do produto. Essa teoria considera a realização de investimento direto estrangeiro (IDE) como uma forma de sobrevivência dos produtos. O ponto principal de análise é o impacto da vantagem tecnológica no mercado externo. Na ótica desta teoria, as empresas inovam primeiramente no mercado da matriz e depois transferem a fabricação dos produtos menos sofisticados para países com grau de desenvolvimento inferior.

² Para Hemais e Hilal (2004) as teorias que estamos chamando de comportamentais são denominadas organizacionais.

Entretanto, segundo Ruigrok e Tulder (1995), a teoria de Vernon desconsiderou a competição que pode ser gerada no mercado da subsidiária e os impactos da decisão de localização. Isto é, a teoria de Vernon supõe que a empresa que está se internacionalizando encontra-se em uma situação de líder de mercado e que esta liderança é automaticamente transferida para os novos mercados. No entanto, a entrada em novos mercados não é uma repetição das decisões e ações tomadas no país de origem. Além disso, a teoria de Vernon pode explicar a procura por novos mercados, defasados tecnologicamente, mas não explica a instalação de empresas subsidiárias em países de mesmo nível tecnológico que o da matriz, tampouco em países com nível tecnológico superior (mais avançado), situação que ocorre em alguns casos com empresas de países em desenvolvimento que realizam investimento direto estrangeiro em países desenvolvidos.

Com base no artigo publicado por Coase em 1937 e na teoria dos custos de transações, Buckley e Casson (1976) propuseram uma teoria de internacionalização que destaca as vantagens da internalização das atividades. Na visão de Buckley e Casson (1976), a empresa optaria pela integração horizontal para, a partir de economias de escala, ampliar seus conhecimentos; e a integração vertical para responder as barreiras de entrada e reduzir as incertezas do mercado. Posteriormente Buckley afirmou que para uma explicação satisfatória sobre o crescimento das multinacionais, é necessária uma análise da internalização das atividades combinada às questões do mercado de atuação (BUCKLEY, 1990).

Outra teoria de enfoque econômico muito discutida é a teoria do paradigma eclético, proposta por Dunning (1993). Esta teoria procura explicar, em grandes linhas, porque existem as empresas multinacionais. Para o autor, a produção internacional poderia ser considerada como uma atividade de adição de valor. A teoria considera três tipos de vantagens associadas à internacionalização: i) as relacionadas com a localização da subsidiária; ii) as relacionadas com a internalização de atividades; e iii) as relacionadas com a propriedade de ativos.

As multinacionais fazem análises de custo-benefício para todos os modos de entrada no exterior, e estas análises estão contempladas na teoria proposta por Dunning (RUGMAN; VERBEKE, 2004). Em suma, o paradigma eclético levanta os fatores que levam à decisão de realizar ou não investimento direto estrangeiro, onde e quando realizá-lo e o que produzir. Considera que é o conjunto de vantagens que define a escolha. Para o autor, o acirramento da competição, com aumento do número de empresas no mercado e mercados consumidores maduros conduz a empresa à busca de diversas vantagens de forma simultânea. Assim, não é possível identificar apenas um único elemento que justifique inteiramente a decisão pelo investimento no exterior e sua forma de condução.

Segundo Rugman e Verbeke (2001), a literatura com o enfoque econômico – que enfatiza a necessidade de internalizar atividades em mercados externos nos casos em que os contratos entre a multinacional e os parceiros nos mercados externos são ineficientes, reduzindo o desempenho da mesma, explicava muito bem o fenômeno da constituição das empresas multinacionais nos anos 60 e 70. Contudo, novos elementos de análise devem ser introduzidos para a explicação da decisão pela internalização nos tempos atuais. O aumento da competição no Brasil, após a abertura econômica da década de 1990, serviu como incentivo para algumas empresas buscarem novos mercados no exterior e, conforme veremos nas análises dos casos, variados são os motivos que levaram as empresas a decidirem pela internalização das atividades, como exigências do governo do país receptor do IDE de aumento do conteúdo local do produto.

2.2. Teorias de Enfoque Comportamental

Diversos autores enfatizam em seus estudos o caráter de processo evolutivo e de aprendizado na decisão de internacionalização (JOHANSON; VAHLNE, 1977; OHMAE, 1987; YIP, 2000; REZENDE, 2006), descrevendo fases ou etapas do processo de internacionalização.

A chamada Escola de Uppsala concentra-se no estudo das causas da internacionalização, propondo uma seqüência lógica de comprometimento das ações no exterior relacionadas com o grau de conhecimento das empresas sobre os mercados estrangeiros. Para esses autores, o processo de internacionalização é composto por um conjunto de etapas – iniciando com a atuação no exterior via representante até o estabelecimento de uma unidade produtiva – que procuram amenizar as incertezas relacionadas com a distância psicológica (diferenças culturais, educacionais, de idioma, políticas) entre um país e outro (JOHANSON; VAHLNE, 1977). Assim, a necessidade de investir de forma gradual é explicada pela falta de conhecimento sobre os mercados externos, levando a empresa a cumprir estágios que reduzam o risco da operação fora do país de origem. A empresa ampliaria seu envolvimento no país estrangeiro a partir do aumento do conhecimento sobre este novo local.

Ohmae (1987) também apresenta a internacionalização como um processo evolutivo. Segundo o autor, a internacionalização é composta de cinco etapas: i) exportação; ii) escritório no exterior; iii) produção no exterior; iv) transferência de atividades para mercados-chave; e v) integração global.

Mais recentemente, a Escola Nórdica de Negócios Internacionais, atual denominação da Escola de Uppsala, ressalta a importância do empreendedor no processo de internacionalização de empresas. Para os autores dessa escola, o empreendedor é aquele que

possui a habilidade de lidar com diferentes situações, propondo formas alternativas de ação e, fundamentalmente, de atrair investidores para os projetos propostos (ANDERSSON, 2000).

2.3 Abordagens Organizacionais

Outros autores discutem a internacionalização focando as alternativas de entrada e não o processo de internacionalização na forma de etapas. Erramilli e Rao (1990) elaboraram uma escala que relaciona os seguintes elementos: forma de entrada no exterior; comprometimento de recursos financeiros e de gestão; especificidade dos recursos – isto é, o quão específicos devem ser os recursos para cada forma de entrada, o que pode significar sua utilização em apenas uma determinada unidade produtiva. A relação destes elementos indica o grau de envolvimento da empresa com aquele investimento.

Madhoc (1997), por sua vez, ao explicar a escolha da forma de entrada da empresa no exterior relaciona a abordagem dos custos de transação e a perspectiva das competências organizacionais.

Para guiar a decisão da localização de unidades produtivas, MacCarthy e Atthirawong (2003) fizeram um estudo identificando os fatores que influenciam esta decisão. O estudo considerou diversas teorias propostas e concluiu que os principais fatores que influenciam a tomada de decisão por determinado local são: custo da mão-de-obra; características do trabalho; infraestrutura; modelo legal; fatores políticos e governamentais.

3 Gestão Estratégica de Operações – as funções das subsidiárias

A literatura sobre gestão estratégica de operações se propõe a desenvolver modelos/tipologias que poderiam auxiliar os executivos na gestão das unidades produtivas localizadas no exterior e na coordenação destas unidades por parte da matriz. Esta literatura ganha importância, pois as atividades de produção têm se tornado cada vez mais complexas, e é preciso compreender que o sistema de produção não é mais composto por um sistema de uma única fábrica, mas sim, por uma rede internacional de produção (GEREFFI, 1994; ERNST; KIM, 2002; STURGEON, 2002; SHI, 2003). Neste sentido, a relação entre a matriz e suas subsidiárias, as relações com fornecedores e mesmo entre as diferentes unidades produtivas de uma empresa merecem um olhar crítico.

Segundo Uhlenbruck (2004), a competição global acontece no âmbito das subsidiárias que realizam diversas funções críticas dentro da multinacional e desenvolvem suas próprias iniciativas. Por esta razão, a multinacional deve adotar estrutura e organização que respondam as demandas divergentes do novo ambiente de competição (BARTLETT; GHOSHAL, 2002).

Schmid e Schurig (2003) ressaltaram que, no passado, a realização de investimento direto estrangeiro visava à penetração em novos mercados, a obtenção de matéria-prima e mão-de-obra mais baratas e que os recursos mais importantes (tecnologia e P&D para o desenvolvimento de novos produtos) ficavam concentrados no país sede; a teoria do ciclo de vida do produto apresentada por Vernon representa bem esta linha de raciocínio. Contudo, atualmente, as subsidiárias são fundamentais para a assimilação de recursos, competências e capacidades dispersas geograficamente e integrá-los na multinacional, podendo, inclusive, servir como fonte de novas tecnologias e desenvolvimentos para a empresa. As empresas com unidades produtivas espalhadas pelo mundo podem, inclusive, dispersar a atividade de P&D, utilizando subsidiárias, alianças estratégicas com empresas e centros de pesquisa (VON ZEDWITZ, 2005) como fonte de conhecimento. Neste sentido, a realização de P&D fora do país de origem da empresa faz parte do processo de globalização e contribui para a entrada em novos mercados (CHIESA, 2000). A pesquisa de campo realizada neste estudo apresenta dados que seguem nesta direção.

Com a internacionalização da produção e a constituição de redes internacionais de produção, Como bem observaram Khurana e Talbot (1998), as subsidiárias competem com múltiplas prioridades, afetando os modelos de internacionalização. Em função disto, os autores desenharam um quadro explicativo com as antigas e novas realidades para a definição das funções estratégicas das subsidiárias. A síntese elaborada pelos autores retrata as análises feitas em cima de teorias considerando os movimentos ocorridos na economia mundial, o que implica em novas formas de alinhamento entre a matriz, suas subsidiárias e demais fornecedores em decorrência das alterações na participação dos governos, na mundialização dos produtos e das necessidades dos consumidores e, principalmente, das novas realidades impostas às empresas multinacionais.

3.1 Funções Estratégicas das Subsidiárias, Autonomia e Mecanismos de Gestão

Khanna e Palepu (2006) observaram que muitas multinacionais são relutantes em confeccionar estratégias para cada um dos mercados em desenvolvimento os quais operam, principalmente se o mercado é pequeno e de risco. Estas empresas acreditam ser custoso e incômodo modificar seus produtos, serviços e formas de comunicação de acordo com as preferências locais.

Para Bartlett e Ghoshal, as empresas que possuem unidades produtivas no exterior podem ser categorizadas de acordo com a competência presente na subsidiária (tecnologia, produção, marketing, etc.) e a importância, para a estratégia global da multinacional, do ambiente em que a subsidiária atua (BARTLETT; GHOSHAL, 1992). Com base em sua pesquisa, os

autores estabeleceram quatro tipos de empresas: as multinacionais; as globais; as internacionais e as transnacionais.

Posteriormente, Bartlett e Ghoshal (2002) propuseram uma tipologia que relaciona a importância estratégica do ambiente onde a subsidiária se encontra e o nível local de recursos e capacidades disponíveis. A matriz faz a análise do local da subsidiária e dos recursos disponíveis para determinar as atribuições da unidade no exterior. De acordo com as competências em tecnologia, produção, *marketing*, e outros, as subsidiárias podem ser classificadas em relação à matriz em quatro categorias: *strategic leader*, *contributor*, *implementer* e *black hole*.

Apesar de considerarmos relevante o trabalho de categorizar as subsidiárias, cabe destacar que a tipologia proposta separa as unidades por atuarem em mercados mais ou menos importantes para a empresa, sendo que do nosso ponto de vista poderia ser substituído por mercados locais, regionais ou globais, por exemplo. Mais uma consideração pode ser feita, os autores colocam a subsidiária *black hole* como unidade que atua em mercado relevante para a empresa, desta forma, não faz sentido a mesma não receber os recursos necessários para o seu pleno desenvolvimento e exploração do mercado.

Para Dunning (1994), as subsidiárias podem atender a quatro tipos diferentes de investimento direto; são eles: *resource-seeking*; *market-seeking*; *efficiency-seeking*; e *strategic asset-seeking*. A empresa matriz pode instalar uma subsidiária com o objetivo principal de utilizar os recursos naturais e humanos do país (*resource seeking*). O ponto principal desta decisão são as vantagens locais. Por outro lado, se a escolha for determinada pelo acesso a um mercado doméstico importante, isto significa acesso a canais de distribuição, proximidade com o mercado, custos de recursos e transporte. O componente-chave é o mercado para onde a produção se destina – estratégia de *market-seeking*.

A estratégia tipo *efficiency-seeking* procura racionalizar os recursos, aproveitar as economias de especialização do país; define a produção das diferentes subsidiárias (quando for o caso) e permite o comércio intra-firma. Enquanto a *strategic asset-seeking* tem objetivos mais amplos, tais como, a matriz enxerga a subsidiária como peça importante na estratégia regional e global da empresa. Procura unir a subsidiária em redes estrangeiras para adquirir vantagens de tecnologia, mercado e capacidade organizacional.

Todo este processo de competição global tem aumentado a atenção das empresas multinacionais sobre a gestão da interação e interdependência entre as subsidiárias, localizadas em diferentes países. Desta forma, espera-se que as teorias que tratam da gestão

das subsidiárias possam explicar as complexas relações entre matriz e subsidiárias (TSENG; YU; SEETOO, 2002).

Neste sentido, a compreensão da função de cada subsidiária e a gestão das subsidiárias é fundamental. Para Vereecke e Van Dierdonck (2002), a definição da atribuição de uma subsidiária é decorrência do ambiente onde a mesma se localiza e da evolução da empresa. O tamanho da unidade produtiva, suas capacidades, equipamentos e grau de autonomia compõem o conjunto de decisões que define a atuação de cada subsidiária. Incluindo também a sua localização, que é determinada, entre outros fatores, pelo custo do terreno, acesso a portos e rodovias e existência de instituições de ensino.

A definição da função estratégica de cada subsidiária deve considerar o objetivo determinado pela matriz para toda a empresa, as condições de atuação/competição de cada unidade, o ambiente e os recursos disponíveis em cada local.

Para que os diferentes tipos de subsidiárias possam executar as atribuições dadas a eles é necessário que estas atribuições sejam compatíveis com o grau de autonomia em decisões de gestão. E mais ainda, que a matriz possua mecanismos de gestão e ferramentas de controle adequadas para as diferentes subsidiárias. Em nossa pesquisa bibliográfica verificamos que é possível estabelecer o alinhamento relacionando os trabalhos de Ferdows (1997a), Maritan *et. al* (2004) e Tseng *et. al* (2002). A seguir os referidos trabalhos serão discutidos.

A tipologia proposta por Ferdows (1997a) define vantagens de localização como a razão estratégica para o estabelecimento e a exploração de subsidiárias. Esta tipologia oferece uma perspectiva interessante sobre a configuração de subsidiárias, constituindo-se como modelo que mapeia, analisa e avalia a configuração das subsidiárias (VEREECKE; VAN DIERDONCK, 2002).

Ferdows (1997a) e Maritan *et. al* (2004) procuram compreender a função das subsidiárias e a sua relação com a matriz. Ambos os trabalhos enxergam como fundamental a existência de um alinhamento entre a forma como as subsidiárias são geridas e o que é necessário para promover a integração das particularidades de cada uma das unidades, objetivando assim, obter maiores benefícios do conjunto das subsidiárias.

Para Ferdows (1997a) as subsidiárias atuam no sentido de tirar maiores vantagens dos recursos locais onde estão instaladas: acesso a baixo custo; proximidade do mercado; utilização de recursos tecnológicos locais. Na dimensão acesso a baixo custo, o principal elemento analisado é o baixo custo do trabalho, seguido de matérias-primas e energia baratas. A proximidade do mercado permite a redução dos custos financeiros e riscos nas transações, evitando barreiras comerciais. Enquanto o uso de recursos tecnológicos considera a

proximidade com universidades, centros de pesquisa e fornecedores e competidores sofisticados.

O autor propõe uma seqüência para a subsidiária assumir atividades estratégicas. Em sua tipologia separa as subsidiárias em seis tipos: *offshore factory*; *source factory*; *server factory*; *contributor factory*, *outpost factory* e *lead factory*. Cada um destes tipos deve atender a diferentes necessidades da empresa mãe e a tendência é a evolução das unidades em direção a posição *lead*.

Assim, de acordo com o autor, as subsidiárias iniciam suas atividades com funções de *offshore* ou *source*. Com o passar do tempo, caso a subsidiária mantenha-se com a função original, que implica na existência de pouca competência local, a produtividade da unidade tende a cair. Esta subsidiária passa então a contribuir muito pouco para a empresa como um todo, perdendo oportunidades de se beneficiar das vantagens e do conhecimento local (VEREECKE; VAN DIERDONCK, 2002).

Concordamos com os itens apontados para a classificação das subsidiárias, entretanto discordamos que as unidades tendem a “caminhar” na direção de se tornarem subsidiárias *lead*, mas sim que ocupam diferentes posições dentro do leque de unidades que a corporação possui. Mais ainda, a definição da posição da subsidiária é determinada pela matriz. Na estrutura da firma multidivisional de Chandler (1962), a matriz controla todo o processo, descentraliza as funções e coordena as diversas unidades da empresa, neste sentido, não é possível encontrarmos subsidiárias com todas as características da unidade *lead* de Ferdows.

Maritan *et. al* (2004) aprofundaram a metodologia proposta por Ferdows (1997a), investigando a função das subsidiárias e o grau de autonomia de decisão. Os autores investigaram se existe alinhamento entre o grau de autonomia sobre as decisões e a função da subsidiária. Partem do pressuposto de que unidades com diferentes funções têm diferentes graus de autonomia, e construíram um quadro relacionando a tipologia de Ferdows com a extensão de atividades técnicas realizadas em cada um dos tipos de subsidiárias, tais como: proposição em *design* de produto e *design* de processo e mudanças nestes processos, como pode ser visualizado na Figura 1. As flechas indicam a intensidade de realização de atividades técnicas.

| Motivação Principal para a Instalação da Subsidiária | | |
|--|--|---|
| Acesso a Baixo Custo de Produção | Uso de Recursos Tecnológicos Locais | Proximidade dos Mercados |
| SOURCE | LEAD | CONTRIBUTOR |
| Acesso a: | Acesso a: | Acesso a: |
| Baixo custo do trabalho Matéria-prima Energia Fornecedores chaves | Tecnologia local Trabalho qualificado Infra-estrutura avançada | Mercados importantes Consumidores chaves |
| OFF-SHORE | OUTPOST | SERVER |

Fonte: Adaptado de Ferdows (1997a) e Maritan *et. al* (2004)
Figura 1 – Funções das diferentes plantas

Para relacionar o grau de autonomia nas decisões e a função da subsidiária, Maritan *et. al* (2004) estabeleceram tipos de decisões e as ações que os envolvem, a Tabela 1 apresenta os fatores decisórios analisados. Os autores listaram três tipos de decisões que requerem ações de gerenciamento, sendo que para determinar o grau de autonomia para cada um dos fatores deve-se perguntar “quem é o responsável por esta decisão, a matriz ou a subsidiária?”

| Decisões | Ações de Gerenciamento |
|--------------------------|--|
| Decisões de Planejamento | Tamanho da escala de planejamento da produção Programação da produção Padrão de qualidade Manutenção das políticas e práticas |
| Decisões de Produção | Fonte de matéria-prima Fonte de componente Fonte de equipamento |
| Decisões de Controle | Política de recursos humanos para gestão Política de recursos humanos para o trabalho Escolha do sistema de contabilidade Escolha do sistema de informações gerenciais Escolha do sistema de planejamento e controle de produção |

Fonte: Maritan *et. al* (2004)

Tabela 1 – Elementos do Grau de Autonomia de Decisão das Subsidiárias

A pesquisa dos autores mostrou que nem sempre a razão que determinou a implantação da subsidiária é mantida com o passar do tempo, observação também feita por Vereecke e Van Dierdonck (2002) e que as subsidiárias classificadas como *lead* na tipologia de Ferdows (1997a) não necessariamente são aquelas que apresentam maiores graus de autonomia, especialmente em relação a decisões de produção, como a tipologia propõe. Assim, reconhecem que existe uma interdependência entre a matriz e outras subsidiárias, tal qual também observado por Rezende (2006). Ainda cabe ressaltar que os autores não destacaram em nenhum dos tipos de decisão o processo de desenvolvimento e produção de um novo produto e o seu lançamento.

Tseng; Yu e Seetoo (2002) apontaram que os diferentes tipos de subsidiárias requerem diferentes mecanismos de gestão. A essência dos mecanismos de gestão propostos pelos estudiosos da área são similares. Estes mecanismos de gestão são as formas de controle que a matriz estabelece para as subsidiárias e deveriam indicar a autonomia da unidade em relação à matriz.

Na revisão realizada pelos autores foram identificados quatro tipos de mecanismos de gestão das subsidiárias, são eles: mecanismos de gestão burocráticos; gestão de pessoal; gestão de desempenho e gestão cultural. Assim, na proposta de Tseng; Yu e Seetoo (2002) os diferentes tipos de subsidiárias – unidades com funções estratégicas diferentes – requerem mecanismos de gestão diversos. Os mecanismos de gestão são caracterizados de acordo com o uso de determinados controles, como mostra a Tabela 2.

| Mecanismo de Gestão | Controles |
|---------------------|--|
| Burocrático | Relatórios periódicos Visitas frequentes de pessoal da matriz Controle de orçamento e despesas Aprovação da matriz para novos gastos/investimentos Contatos frequentes entre subsidiárias e gestores da matriz Procedimentos operacionais padrão Pouca delegação de autoridade aos gestores locais |
| Pessoal | Gestores expatriados com autoridade Treinamento dado pela matriz aos gestores locais Número de gestores expatriados |
| Desempenho | Controle do resultado |
| Cultural | Cultura da organização Mecanismos informais de resolução de conflito |

Fonte: Tseng; Yu; Seetoo (2002)

Tabela 2 – Mecanismos de Gestão e Ferramentas de Controle

É possível elaborar um quadro que relacione o tipo de subsidiária com o grau de utilização dos mecanismos de gestão. A Tabela 3 apresenta a relação.

| Tipos de Subsidiárias | Utilização de Mecanismos de Gestão | | | |
|--|------------------------------------|---------|------------|----------|
| | Burocrático | Pessoal | Desempenho | Cultural |
| <i>Production-based (Offshore e Source)</i> | Maior | Menor | Menor | Menor |
| <i>Operation-centered (Server e Contributor)</i> | Maior | Menor | Menor | Maior |
| <i>Self-sufficient (Outpost e Lead)</i> | Menor | Maior | Maior | Maior |

Fonte: Adaptado de Tseng; Yu; Seetoo (2002)

Tabela 3 – Relação das Subsidiárias e a Utilização de Mecanismos de Gestão

Se considerarmos os tipos de mecanismos de gestão necessários para cada subsidiária percebe-se que a tabela reflete o grau de autonomia das subsidiárias em relação à matriz e

demais subsidiárias, que é maior nas unidades *Self-sufficient*, intermediário nas *Operation-centered* e menor nas *Production-based*.

4. Modelo Teórico Proposto

Partimos dos trabalhos de Ferdows (1997a), Maritan et. al (2004) e Tseng et.al (2002), que apontam como elemento fundamental para a compreensão da função estratégica das subsidiárias a determinação da atribuição principal. Essa deve ser condizente com o destino da produção, o nível de transações de conhecimento³ e atividades técnicas que a subsidiária é capaz de executar. Secundariamente a matriz determina o grau de autonomia dos gestores locais e, de acordo com a autonomia, estabelece os mecanismos de controle.

Segundo nossa proposta, a matriz determina a atribuição da subsidiária, o grau de autonomia dos gestores locais e os mecanismos de gestão, nessa ordem. A forma como as subsidiárias se relacionam também é uma decisão da matriz, que, em princípio, faria a análise acima explicada para cada uma das subsidiárias, uma vez que atendem mercados diferentes que requerem estratégias diversas.

A matriz tem por objetivo que as subsidiárias tirem as maiores vantagens possíveis dos recursos locais onde estão instaladas e irá estabelecer a atribuição principal delas em função dessas possibilidades. O grau de autonomia é determinado pela liberdade nas ações gerenciamento de planejamento, de produção e de controle, quanto mais responsável a subsidiária for nessas decisões mais autônoma ela é. Os mecanismos de gestão são divididos em quatro tipos: mecanismos de gestão burocráticos; mecanismos de gestão de pessoal; mecanismos de gestão de desempenho e mecanismos de gestão cultural (TSENG; YU; SEETOO, 2002). Esses mecanismos são caracterizados de acordo com o uso de determinados controles, que podem ser traduzidos como os relatórios de acompanhamento exigidos pela matriz.

Assim, o modelo proposto pretende relacionar a atribuição principal das subsidiárias com o grau de autonomia necessário para que as mesmas executem suas funções e os mecanismos de gestão utilizados pela matriz para coordenar as subsidiárias, a partir da caracterização das diferentes subsidiárias. A caracterização será feita de acordo com: a atribuição da subsidiária; o destino de sua produção; o grau de autonomia dos gestores locais; o nível de transações de conhecimento com empresas locais e com a matriz e demais subsidiárias; o nível de

³Em nosso trabalho, nível de transações de conhecimento significa a intensidade de troca de conhecimento entre as unidades da empresa e mesmo entre diferentes empresas.

atividades técnicas que a unidade está apta a realizar e os mecanismos de gestão utilizados pela matriz.

A Tabela 4 apresenta a proposta de alinhamento embasada na literatura, origem das informações, que indica a combinação esperada entre os elementos apresentados nas colunas. Desta forma, de acordo com as tipologias estudadas, se uma subsidiária tem determinada atribuição principal, é de se esperar que tenha determinado tipo de inserção no mercado, nível de transações de conhecimento e atividades técnicas, grau de autonomia e assim por diante.

A partir da discussão a respeito da atribuição e autonomia das subsidiárias pretendemos compreender as escolhas estratégicas das matrizes, verificando quais são as relações estabelecidas, a existência de um plano de coordenação das subsidiárias ou a gestão dessas de forma individualizada, sempre levando em consideração as trajetórias de cada uma das empresas analisadas.

| Categorização da Subsidiária | Atribuição da unidade | Inserção no mercado | Grau de autonomia dos gestores locais | Nível de transações de conhecimento | Nível de atividades técnicas | Mecanismos de Gestão |
|------------------------------|--|--------------------------------|--|---|--|----------------------------------|
| <i>Offshore</i> | acesso a baixo custo de produção | principalmente para exportação | decisões tomadas pela matriz | baixo com empresas locais e alto com a matriz e demais subsidiárias | apenas o necessário para produzir o que é determinado pela matriz | burocrático |
| <i>Source</i> | acesso a baixo custo de produção | produção para o mercado global | decisões de produção tomadas em conjunto com a matriz | baixo com empresas locais e alto com a matriz e demais subsidiárias | apenas o necessário para produzir produtos globais | burocrático |
| <i>Server</i> | proximidade do mercado | mercado nacional e regional | decisões de produção e planejamento tomadas em conjunto com a matriz | alto com empresas locais e alto com a matriz e demais subsidiárias | apenas o necessário para a produção destinada aos mercados nacional e regional | burocrático e cultural |
| <i>Contributor</i> | proximidade do mercado responsável por adaptar produtos ao mercado local | mercado nacional e regional | decisões de produção e planejamento tomadas em conjunto com a matriz | alto com empresas locais e alto com a matriz e demais subsidiárias | adaptação de produtos e processos | burocrático e cultural |
| <i>Outpost</i> | uso de recursos tecnológicos locais responsável por adquirir conhecimentos junto aos agentes externos | pode atender qualquer mercado | toma decisões de produção e planejamento | alto com empresas locais e baixo com a matriz e demais subsidiárias | capaz de desenvolver e adaptar produtos e processos | peçoal, de desempenho e cultural |
| <i>Lead</i> | uso de recursos tecnológicos locais responsável por transferir conhecimentos para as demais unidades da empresa responsável por atividades de inovação | pode atender qualquer mercado | toma decisões de produção, planejamento e controle | alto com empresas locais e baixo com a matriz e demais subsidiárias | capaz de desenvolver e adaptar produtos e processos | peçoal, de desempenho e cultural |

Fonte: Elaborado pela autora

Tabela 4 – Alinhamento das Características das Subsidiárias

As unidades *off-shore* não possuem autonomia nas decisões de gestão planejamento, produção e controle. As subsidiárias *source* tomam decisões de produção em conjunto com a matriz.

Para as subsidiárias *server* e *contributor* as decisões de produção e planejamento são tomadas em conjunto com a matriz. As unidades *outpost* têm autonomia nas decisões de produção e planejamento, enquanto as *lead* tomam decisões de produção, planejamento e controle.

Considerando os mecanismos de gestão, separados na literatura em burocrático, pessoal, de desempenho e cultural, é possível elaborar um quadro que relacione o tipo de subsidiária com o grau de utilização dos mecanismos de gestão. Nossa proposta é que se considerarmos os tipos de mecanismos de gestão necessários para cada subsidiária, percebe-se que o quadro reflete o grau de autonomia das subsidiárias em relação à matriz e demais subsidiárias, que seria maior nas unidades *outpost* e *lead*, intermediário nas *server* e *contributor* e menor nas *offshore* e *source*. O que nos faz pensar que a gestão das subsidiárias deve estar em conformidade com a autonomia dos gestores das unidades produtivas no exterior e os mecanismos de gestão utilizados pela matriz.

As hipóteses do trabalho estão referenciadas à Tabela 4, que apresenta os alinhamentos tipicamente esperados, a partir do que aponta a literatura, entre o tipo de subsidiária e os elementos: grau de autonomia; nível de transações de conhecimento; nível de atividade técnica e mecanismo predominante de gestão.

Assim, a Tabela 4 configura-se, ao mesmo tempo, como um modelo de análise e um quadro esperado de combinações entre os elementos. Por consequência, cada combinação expressa nas linhas da tabela representa uma hipótese de combinação e alinhamento entre os elementos.

Essas hipóteses são analisadas para cada empresa – e suas respectivas subsidiárias – objeto de estudo de caso. Em cada caso, são avaliados os elementos acima mencionados vis-à-vis a atribuição da unidade e sua inserção no mercado. Nos casos em que o alinhamento encontrado mostra-se diverso daquele esperado, é feita uma análise a respeito do desempenho do alinhamento encontrado, já que pode estar ocorrendo tanto:

- (a) um desalinhamento em relação ao esperado, que implica mau desempenho no presente ou futuro próximo, como;
- (b) um desalinhamento que, no entanto, é bem sucedido. Neste último caso, a hipótese é rejeitada, e é feita a análise das razões que levam a isso.

5. Aspectos Metodológicos

A pesquisa realizada foi caracterizada como exploratória, pois se propôs a compreender o problema, explorando a situação com o intuito de estabelecer critérios e promover o melhor entendimento do fenômeno (MALHOTRA, 2001).

Em função do caráter das hipóteses e da importância da análise das trajetórias das empresas nas decisões de constituição de estratégias de gestão, verificou-se que a análise qualitativa era a mais adequada e que servia aos propósitos do estudo, pois permite descrever a complexidade do problema a ser discutido, compreender e classificar processos dinâmicos (RICHARDSON, 1999).

O método de pesquisa escolhido foi o estudo de caso, que é adequado para situações onde é necessário obter diferentes relatos (YIN, 2001). O estudo de caso também é o método recomendado quando a teoria é elaborada a partir da observação da prática (VOSS et al, 2002) em que o pesquisador procura descrever e compreender a situação sob análise.

Foram realizadas entrevistas nas matrizes, enquanto os dados das subsidiárias foram obtidos através de questionário, pois não foi possível realizar visitas às unidades produtivas no exterior. Estes questionários foram enviados por meio eletrônico. Dessa forma, a pesquisa consiste em estudos de casos abordando a ótica da matriz e das subsidiárias no que diz respeito à gestão das subsidiárias.

Os dados coletados no trabalho foram de fonte primária e secundária; as entrevistas e as respostas dos questionários compuseram o conjunto de dados primários. Os dados secundários, por sua vez, foram obtidos através de pesquisa documental, busca de notícias em jornais e revistas, informações em sites de empresas e participação em eventos com temas relacionados com a tese.

De posse do conjunto de dados, primários e secundários, foi realizada a análise de cada uma das empresas, procurando compreender as estratégias de internacionalização e compará-las com o modelo teórico elaborado. Estas estratégias são fruto de um processo, isto é, da trajetória de cada uma das empresas sob análise. O trabalho também incluiu a análise cruzada das empresas, possibilitando comparar as trajetórias das empresas e as formas de gestão das subsidiárias. Esses dois tipos de análises seguem a orientação de Eisenhardt (1989), que sugere a análise dentro do caso – que busca por explicação e causalidade, e a análise de padrões a partir do cruzamento dos casos, verificando similaridades e diferenças.

Para a escolha do universo de pesquisa foi feito um levantamento das empresas de capital majoritariamente nacional, com a sede e o centro de decisões localizados no Brasil e com mais de uma unidade produtiva no exterior. Esta delimitação é explicada uma vez que se pretendeu entender a forma de gestão de subsidiárias de empresas brasileiras, cujo enfoque é afetado muito mais pelo local da sede e do centro de decisões do que por questões legais e fiscais, por exemplo. A exigência de elencar empresas com mais de uma planta no exterior foi

colocada com o intuito de estudar empresas em que se pudesse comparar a gestão de unidades diferentes, a fim de compreender similaridades e diferenças nos modos de gestão.

O segundo passo, após este levantamento, foi identificar empresas líderes em seus segmentos de atuação⁴; tomou-se o cuidado de montar uma amostra com empresas de diferentes indústrias, para que fosse possível analisar as práticas de gestão adotadas em empresas que operam em indústrias diversas, mesmo sabendo que a amostra estudada neste trabalho não seria estatisticamente representativa do universo no qual esta pesquisa está inserida.

As empresas que fizeram parte da pesquisa foram as seguintes: Arteccla, Marcopolo, Oxiteno e Sabó.

6. Análise Conjunta dos Casos

As empresas estudadas operam em diferentes mercados, mas todas são empresas de destaque no âmbito nacional. A Oxiteno atua na área química, com penetração nos mercados brasileiro e latino-americano. A empresa tem plantas no México e Venezuela, ambas adquiridas de concorrentes. A empresa é fornecedora de matérias-primas e produtos para diversos setores produtivos.

A Arteccla, que também atua no setor químico produzindo adesivos, tem unidades no Brasil, Argentina, Chile, Colômbia, México e Peru. Exceto a subsidiária do México e a unidade de calçados da Argentina, todas as demais unidades produtivas no exterior foram adquiridas de empresas líderes nos seus países, isto é, importantes empresas locais. Além disso, a subsidiária mexicana também é a única *joint-venture* fora do Brasil. Ambas as empresas, Oxiteno e Arteccla, apesar de serem da indústria química, atuam em mercados diversos e não são concorrentes.

Marcopolo e Sabó atuam na indústria automobilística, a primeira como fabricante de carrocerias de ônibus, veículos comerciais leves e peças e componente de produtos plásticos. A segunda produz peças isoladas e sistema de vedação para caminhões, ônibus, automóveis, motocicletas e máquinas agrícolas.

A grande maioria das subsidiárias atende os mercados nacional e regional, o que indica perfeita ligação com a atribuição de estar próxima ao mercado. A única unidade que é exportadora é a Oxiteno Venezuela, o que é explicado pela natureza do mercado onde a

⁴ As empresas escolhidas atuam em indústrias com percentual da receita total da PIA-Empresa 2003 superior a 5%. A pesquisa PIA-Empresa foi utilizada na definição das indústrias a serem pesquisadas uma vez que permite visualizar as atividades de relevância na economia nacional. Dentre as empresas listadas foram escolhidas sete, mas apesar das sucessivas tentativas apenas quatro aceitaram participar do estudo, e coincidentemente, houve proximidade na Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE).

empresa atua, cuja obtenção de matéria-prima ocorre apenas em determinados países e a partir de um sistema de cotas. Sem ter como mercado principal, mas ainda produzindo para exportação, encontramos a subsidiária Chile – Peru da Arteccla. Neste caso, a subsidiária atua como produtora para outras unidades da empresa, além de atender seus próprios mercados. A Marcopolo também vislumbra esta situação, que por enquanto ocorre apenas com a matriz. Entre as análises da empresa, o custo de produção de cada subsidiária poderá viabilizar uma unidade como plataforma exportadora.

Analisando o grau de autonomia dos gestores locais, encontramos uma maior distribuição entre as subsidiárias e as possibilidades de classificação do modelo, sendo que as unidades com maior autonomia são: Oxiteno, Arteccla e Marcopolo, todas no México. A subsidiária México da Oxiteno foi a primeira investida da empresa no exterior e classificada pela matriz como “...uma fábrica praticamente independente da Oxiteno e com dificuldades de absorver a cultura da empresa”. A Arteccla México é a única subsidiária da empresa que opera em regime de *joint-venture*, as decisões são divididas entre Arteccla e sua parceira. Enquanto a explicação que encontramos para a maior autonomia da unidade da Marcopolo no México em relação as demais subsidiárias é o fato dessa unidade montar seus ônibus sempre em cima do chassi da Mercedes, enquanto as outras subsidiárias e mesmo a matriz montam o ônibus no chassi escolhido pelo cliente. A combinação da *joint-venture* com a Daimler-Chrysler detentora do chassi dá à unidade condições de tomar um número maior de decisões sobre a produção e o planejamento da unidade.

Em relação ao nível de transações de conhecimento encontramos variadas combinações. Por exemplo, na Sabó aquelas unidades com maior grau de conhecimento são aquelas que possuem maiores relações com agentes externos e internos à empresa. Para essa empresa, os centros técnicos-comerciais também desempenham importante função de aquisição de conhecimento.

No caso da Arteccla, a subsidiária México – *joint-venture* – tem uma relação menos próxima com a matriz do que as demais unidades da empresa. A maior parte das subsidiárias da Arteccla utiliza o relacionamento com agentes externos para adquirirem conhecimento. No caso da Marcopolo encontramos um padrão entre as subsidiárias, contudo, o modelo adotado pela empresa não foi especificado em nosso modelo, e também na literatura. A Marcopolo tem na matriz a central de conhecimento e desenvolvimento, utiliza as relações com os parceiros locais para obter informações sobre as necessidades dos mercados, mas não tem uma política de troca de informações e conhecimentos entre as subsidiárias. A Oxiteno, por

sua vez, utiliza os conhecimentos da matriz e dos agentes externos, ainda não sendo possível identificar como será a relação entre as subsidiárias.

As atividades técnicas desenvolvidas pelas subsidiárias se concentram na capacidade de adaptar os produtos ao mercado aos quais as unidades atendem. Nas empresas analisadas, existe a concentração das atividades de pesquisa e desenvolvimento nas matrizes, exceto no caso da Sabó, que tem as unidades da Alemanha e Áustria e os centros técnicos como fontes de conhecimento tão importantes quanto à matriz.

No quesito mecanismo de gestão verificamos que em nenhuma das empresas analisadas encontramos as características esperadas. Conforme a literatura, temos três níveis de autonomia: nas subsidiárias com menor autonomia há ênfase nos controles burocráticos; naquelas com média autonomia, a ênfase reside nos controles burocráticos e culturais; e nas subsidiárias com maior autonomia a ênfase está em controles pessoal, de desempenho e cultural. Todavia, no estudo, encontramos combinações não esperadas dos quatro mecanismos identificados na literatura. Ainda que não seja possível medir a intensidade do uso de cada um dos mecanismos, nossa observação indica que as matrizes procuram manter controle de suas subsidiárias, mesmo quando essas têm por atribuição trazer conhecimentos e tecnologias para toda a empresa.

Mais algumas observações sobre as unidades podem ser feitas; a subsidiária da Oxiteno no México atua como se fosse uma empresa independente. O elo mais forte entre as unidades produtivas do México e a matriz é a troca de conhecimento e tecnologia, bem como o recebimento de treinamentos. No que diz respeito às operações corriqueiras das unidades, a subsidiária tem plena autonomia. Decisões de novos investimentos são tomadas na matriz. A matriz, apesar da dificuldade, tem feito movimentos para difundir a cultura da empresa nas unidades do México. Os mecanismos de controle utilizados pela matriz misturam elementos dos mecanismos burocráticos, de pessoal e de desempenho, não sendo possível a classificação conforme a proposição da literatura estudada. As características dessa subsidiária podem ser explicadas pelo fato da operação no México ter sido uma aquisição de empresas consolidadas, que não demandaram alterações significativas no modo de operação e relacionamento com clientes e fornecedores.

Na Oxiteno Venezuela não obtivemos informações quanto à autonomia dos gestores locais, as formas de transação de conhecimento entre a subsidiária e a matriz e as capacitações da unidade para o desenvolvimento e a adaptação de produtos, bem como os mecanismos de gestão utilizados pela matriz para controlar a operação da subsidiária. Nas entrevistas foi marcante a percepção da matriz da necessidade de fazer a gestão desta subsidiária de forma

diferente da utilizada no México, tornando a unidade da Venezuela uma planta integrada às operações no Brasil.

Na Artecola a atribuição principal das subsidiárias é a proximidade com o mercado, mas no caso da subsidiária Colômbia o acesso a baixo custo de produção também é um fator relevante, ainda que não o mais importante. Outras subsidiárias têm como principal atribuição adaptar produtos ao mercado local, usar recursos tecnológicos locais e adquirir conhecimentos, como as subsidiárias Chile-Peru e Colômbia.

Por outro lado, quando observamos os mercados onde as subsidiárias atuam, verificamos que todas elas atendem aos mercados nacionais e regionais. Portanto, não encontramos plataformas exportadoras, o que significa que os produtos são adaptados para cada mercado consumidor.

Analisando a autonomia dos gestores locais, verificamos que aqui também existem diferenças; a unidade com mais autonomia é aquela que opera em regime de *joint-venture*, as demais possuem autonomia para a operação local. A interação com a matriz e subsidiárias é uma prática presente na empresa, a unidade que possui menor grau de interação com suas parceiras é justamente aquela que possui maior autonomia e cuja propriedade dos ativos é compartilhada com outra empresa.

No que diz respeito aos mecanismos de controle, nossa análise conclui que nenhuma das tipologias atende ao que foi encontrado no campo. A matriz cobra todos os itens apresentados na literatura e não faz distinção entre as subsidiárias, não estabelecendo uma relação entre autonomia e mecanismos de controle.

Na Marcopolo verificamos diversas inconsistências com o modelo proposto. A primeira delas também diz respeito aos mecanismos de controle. Assim como na Artecola, a empresa não faz distinção entre as subsidiárias, executando os mesmos controles para todas as unidades. Analisando as transações de conhecimento entre as unidades, a matriz e os agentes externos à empresa, verificamos que a troca de conhecimento é alta com a matriz e varia com os agentes externos, mas praticamente não existe entre as subsidiárias, desta forma, temos que não há relações horizontais entre as subsidiárias.

A Marcopolo pretendia fazer da matriz uma unidade exportadora, mantendo apenas montagem nas unidades do exterior; esta situação não se concretizou em função das exigências de aumento de conteúdo local nos países onde está instalada e, mais recentemente, por questões ligadas ao câmbio. Assim, observamos que a atribuição principal das subsidiárias divide-se entre acesso a baixo custo e proximidade do mercado.

Destacamos também o fato da subsidiária da Argentina não executar nem mesmo a atividade de montagem. A unidade está fechada, o atendimento ao mercado ocorre através da importação de produtos brasileiros. Mas as atividades realizadas no passado garantiram uma posição no mercado, que não foi perdida com a falta de atividade da unidade.

A Sabó é a empresa que apresentou mais fortemente a característica de buscar novos conhecimentos através das subsidiárias. A Artecota, com suas parcerias internacionais e a subsidiária México também tem esta característica.

Na Sabó podemos enxergar dois tipos de subsidiárias, aquela que acompanha os clientes e deve atendê-los com baixo custo e aquela que acompanha clientes, mas que junto com a produção local ganha conhecimento e cada vez mais aumenta sua importância na cadeia da qual participa. Sem dúvida na indústria automobilística preço e qualidade não são fatores ganhadores de pedido, são fatores qualificadores. As subsidiárias Argentina e Hungria fornecem para montadoras por atenderem esses requisitos e por estarem próximas fisicamente. Em contraposição, a subsidiária Alemanha-Áustria, além dos fatores qualificadores e da proximidade, participa dos desenvolvimentos de novos veículos com as montadoras.

Mesmo com a diferença entre as subsidiárias, todas têm como foco o mercado local e regional. Mais uma vez, não foi possível encontrar classificação para o elemento mecanismo de gestão. As diferentes subsidiárias recebem o mesmo tratamento de controle da matriz, que cobra com a mesma intensidade as questões burocráticas, de desempenho, pessoal e cultural, não fazendo distinção entre as subsidiárias.

Como podemos verificar, em nenhuma das subsidiárias analisadas encontramos uma classificação única, isto é, para cada item analisado as unidades apresentam características que as classificam em diferentes tipos de subsidiárias.

7. Conclusão

Em nosso estudo, as diferentes empresas decidiram por formas distintas de entrada no mercado: aquisição, instalação de nova unidade (*greenfield*) e aliança estratégica (*joint-venture*), em alguns casos o modo de entrada não foi mantido. Por exemplo, a Marcopolo entrou no México via *greenfield*, mas depois de certo tempo estabeleceu sociedade com uma empresa fabricante de chassi. As estratégias são revistas. A Artecota optou, em alguns casos, por instalar primeiro um centro de distribuição para posteriormente fabricar fora do Brasil, enquanto a Marcopolo pretendia fazer do Brasil uma plataforma exportadora, mas em função das variações cambiais e por imposição dos governos locais, através das políticas de índices crescentes de nacionalização, tem aumentado suas atividades produtivas no exterior. As novas

subsidiárias da Marcopolo (Índia e Rússia) estão entrando em funcionamento não mais com a lógica de montadoras, com o Brasil como plataforma exportadora, mas como unidades que desde o início estabelecem parcerias com empresas fornecedoras locais.

A elaboração do modelo de análise das subsidiárias, a partir da literatura, foi fundamental para o entendimento dos fatores que devem ser analisados para a compreensão da atuação das subsidiárias e das formas de gestão da matriz. Ao longo da pesquisa identificamos inconsistências do modelo proposto; não existe uma seqüência a ser seguida, com a determinação da atribuição da subsidiária, o grau de autonomia dos gestores locais e, por último, a escolha dos mecanismos de gestão. Estes elementos são definidos de forma simultânea e modificados conforme a matriz considerar necessário. As subsidiárias podem apresentar mais de uma atribuição principal; a maioria das subsidiárias tem como atribuição estar próximo ao mercado, mas algumas foram instaladas com o intuito de produzir com baixo custo. A Marcopolo de Portugal, por exemplo, apresenta essas duas atribuições.

Em resumo, a análise das subsidiárias e das escolhas de gestão das matrizes mostrou que não existe um modelo de gestão de subsidiárias de empresas brasileiras. Mostrou também que a tipologia proposta pelos autores estudados e mesmo a por nós proposta não foi ratificada na pesquisa de campo. Os casos não apresentaram o alinhamento esperado; para algumas subsidiárias não houve enquadramento para o nível de transações de conhecimento; e para a totalidade das subsidiárias analisadas não houve enquadramento dos mecanismos de gestão.

Não temos dúvidas quanto a relevância dos elementos de análise, mas consideramos que a tentativa de encontrar um padrão de comportamento é menos importante do que o entendimento de cada unidade, da matriz e da relação entre ela e as subsidiárias.

Apesar de a literatura ter sido elaborada em função de observações de empresas multinacionais de países desenvolvidos, consideramos que essa justificativa não explica os resultados encontrados terem sido diferentes dos esperados. Isto significa dizer que não acreditamos que seja possível elaborar uma tipologia adequada ao caso dos países desenvolvidos, ou emergentes, nem mesmo uma tipologia adequada às empresas brasileiras.

Referências

- ANDERSSON, The internationalization of the firm from an entrepreneurial perspective. *International Studies of Management and Organizational*, vol. 30, n. 1, pp. 65-94, 2000.
- ARBIX, G.; SALERNO, M. S.; DE NEGRI, J. A. *Inovação, via internacionalização, faz bem para as exportações brasileiras*. IPEA, 2004. (texto para discussão nº 1023)

BARRETTO, A.; ROCHA, A. A expansão das fronteiras: brasileiros no exterior. In: ROCHA, A. (Org.). *As Novas Fronteiras: a multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, cap. 2, p. 29-76, 2003.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. *Gerenciando Empresas no Exterior: a solução transnacional*. São Paulo: Makron Books, 1992.

BARTLETT, C.A.; GHOSHAL, S. *Managing Across Borders: the transnational solution*. Harvard Business Scholl Press, 2º ed, 2002.

BEZERRA, R. Internacionalização e desempenho das maiores empresas brasileiras. *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, vol. 2, 2005.

BUCKLEY, P. J. Problems and developments in the core theory of international business. *Journal of International Business Studies*, vol. 21, n. 4, pp. 657-665, 1990.

BUCKLEY, P. J.; CASSON, M. *The future of multinational enterprise*. London: Macmillan, 1976.

CHANDLER, A.D. *Strategy and structure*. Cambridge. The MIT Press. 1962.

CHIESA, V. Global R&D project management and organization: a taxonomy. *Journal of Product Innovation Management*, v.17, n. 5, pp. 341-359, 2000.

CYRINO, A. B.; MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR, M. *Emerging Global Players: evidences from the internalization process of brazilian firms*. Enanpad XXVII, 2003.

DUNNING, J. H. *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, 1993.

DUNNING, J. H. Re-evaluating the benefits of foreign direct investment. *Transnational Corporations*, vol. 3, n. 1, pp. 23-51, 1994.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm as an evolve for economic and business theories of MNE's activities. *International Business Review*, vol. 9, pp. 163-190, 2000.

DUNNING, J. H. The eclectic paradigm of international production: a restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, Autumn, 1988.

EISENHARDT, K.M. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*. Vol. 14, n. 4, p. 532-550, 1989.

ERNST, D., KIM, L. Global production networks, knowledge diffusion, and local capability formation. *Research Policy*, 31, p. 1417-1429, 2002.

ERRAMILI, M. K.; RAO, C. P. Choise of foreign market entry modes by services firms: role of market knowledge. *Management International Review*, vol. 30, n. 2, pp. 135-150, 1990.

FERDOWS, K. Make in the world: the global spread of production. *Production and Operations Management*, vol. 6, n 2, summer, pp. 102-109, 1997b.

FERDOWS, K. Making the most of your foreign factories. *Harvard Business Review*, march, pp. 73-88, 1997a.

FLEURY, M.T; KHAUAJA, D.M.R.; DREON, F.; MINELLO, I.F.; SUN, V. Cultura e internacionalização de empresas – o caso da Azaléia na China. et al. (2008). In:

FRANCO, A.M.; QUEIROZ, M.J.; VASCONCELLOS, E. Estratégia de internacionalização e impactos sobre a estrutura organizacional da São Paulo Alpargatas S.A.. In: VASCONCELLOS (org.) *Internacionalização, Estratégia e Estrutura*. São Paulo: Atlas, 2008.

GEREFFI, G. The organization of buyer-driven global commodity chains: how U.S. retailers shape overseas production networks. In: GEREFFI, G.; KORZENIEWICZ, M. (eds.) *Commodity chain and global capitalism*. Westport, PP. 95-122, 1994.

HEMAIS, C.A., HILAL, A. Teorias e tendências em Negócios Internacionais: de Hymer ao empreendedorismo. In: HEMAIS, C.A. (ed.) *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, vol. 1, pp. 17-38. 2004.

IGLESIAS, R.; MOTTA VEIGA, P. Investimento das firmas brasileiras no exterior: algumas hipóteses e resultados de uma pesquisa entre exportadores. In: HEMAIS, C.A. (ed.) *O desafio dos mercados externos: teoria e prática na internacionalização da firma*. Rio de Janeiro: Mauad, vol. 2, 2005.

JOHANSON, J.; VAHLNE, J. The internalization of the firm – a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of International Business Studies*, spring, pp. 23-32, 1977.

KHANNA, T.; PALEPU, K. Emerging giants: building world-class companies in developing countries. *Havard Business Review*. October, pp. 60-69, 2006.

KHURANA, A.; TALBOT, B. The internationalization process model through the lens of the global color picture tube industry. *Journal of Operations Management*, vol. 16, pp. 215-239, 1998.

KOBRIN, S. J. An empirical analysis of the determinants of global integration. *Strategic Management Journal*, summer, vol. 12 pp. 17-31, 1991.

MACCARTHY, B.L.; ATTHIRAWONG, W. Factors affecting location decisions in international operations – a Delphi study. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 23, pp. 794-818, 2003.

MADHOC, A. Cost, value and foreign market entry mode: the transaction and the firm. *Strategic Management Journal*, vol. 18, n. 1, pp. 39-61, 1997.

MALHORTA, N.K. *Pesquisa em marketing: uma orientação aplicada*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARITAN, C.A.; BRUSH, T.H.; KARNANI, A.G. Plant role decision autonomy in multinational plant networks. *Journal of Operations Management*, vol. 22, pp. 489-503, 2004.

OHMAE, K. *Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World*. Dow Jones-Irwin, 1987.

REZENDE, S. Multinationals and interdependence in internationalization processes. *Brazilian Administration Review*, vol. 1, pp. 1-16, 2006.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. A perspective on regional and global strategies of multinational enterprises. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 3-18, 2004.

RUGMAN, A.M.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises. *Strategic Management Journal*, vol. 22, n. 3, pp. 237-250, 2001.

RUIGROK, W.; TULDER, van R. *The logic of international restructuring*. Routledge, 1995.

SCHMID, S; SCHURIG, A. The development of critical capabilities in foreign subsidiaries: disentangling the role of the subsidiary's business network. *International Business Review*, vol. 12, pp. 755-782, 2003.

SHI, Y. Internationalisation and evolution of manufacturing systems: classic process models, new industrial issues, and academic challenges. *Integrated Manufacturing Systems*, vol. 14, n. 4, pp. 357-368, 2003.

SILVA, M. L. *A Internacionalização das Grandes Empresas Brasileiras de Capital Nacional nos Anos 90*. Campinas: IE UNICAMP, 2002 (Tese de Doutorado).

STURGEON, T.J. Modular Production Networks: a new american model of industrial organization. *MIT IPC Working Paper*, 2002.

TSENG, C.-H.; YU, C.-M.J.; SEETOO, D.H.W. The relationships between types of network organization and adoption of management mechanism: an empirical study of knowledge transactions of MNC's subsidiaries in Taiwan. *International Business Review*, vol. 11, pp. 211-230, 2002.

UHLENBRUCK, K. Developing acquired foreign subsidiaries: the experience of MNEs in transition economies. *Journal of International Business Studies*, vol. 35, pp. 109-123, 2004.

VEIGA, L.F.A.; ROCHA, A. Expansão internacional de grandes empresas: estabelecendo relacionamentos no mercado internacional. In: ROCHA, A. (Org.). *As Novas Fronteiras: a*

- multinacionalização das empresas brasileiras*. Rio de Janeiro: Mauad, cap. 7, p. 163-210, 2003.
- VELTZ, P. *Le nouveau monde industriel*. Paris: Gallimard, 2000.
- VEREECKE, A.; VAN DIERDONCK, R. The strategic role of the plant: testing Ferdows's model. *International Journal of Operations & Productions Management*, vol. 22, n 5, pp. 492-514, 2002.
- VERNON, R. *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises*. Basic Books. New York, 1971.
- VON ZEDWITZ, M. International R&D in companies from developing countries. In: Unctad. *Globalization of R&D in developing countries*. Genebra, pp.117-140, 2005.
- VOSS, C.; TSIKRIKTSIS, N.; FROHLICH, M. Case Research in Operations Management. *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 22, n 2, pp.195-219, 2002.
- YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIP, G. The role of the internationalization process in the performance of newly internalizing firms. *Journal of International Marketing*, vol. 8, n. 3, 2000.