



## GESTÃO DE SUBSIDIÁRIAS: ESTRATÉGIAS UTILIZADAS POR EMPRESAS BRASILEIRAS

**Cristina Rodrigues de Borba Vieira (Poli/USP)**

crbvieira@yahoo.com.br

**Mauro Zilbovicius (Poli/USP)**

mzilbovi@usp.br

*O aumento da competição, das trocas entre países e o surgimento de empresas multinacionais em países em desenvolvimento amplia a importância da compreensão das formas de gestão de subsidiárias. Este artigo pretende entender a estratégias adotadas pela matriz para a gestão de suas subsidiárias. A decisão de implantação de cada planta pode apresentar diferentes fatores motivadores, em suma, podemos afirmar que as empresas ao realizarem investimento direto estrangeiro procuram obter: acesso a novos mercados; acompanhar clientes; acesso a baixo custo; acesso a conhecimento, habilidades e tecnologia; acesso a recursos naturais; transpor barreiras comerciais e reduzir tarifas; racionalizar recursos e adaptar produtos à demanda de mercados específicos. Mas também é uma forma de responder as novas demandas trazidas pela globalização. Estes elementos auxiliam no entendimento da realização do IDE por diferentes empresas; é preciso entender também quais estratégias as empresas dos países em desenvolvimento utilizaram para enfrentar os obstáculos nos seus países e no exterior? Quais estratégias foram utilizadas por estas empresas para competirem com empresas consolidadas mundialmente e que competem também nos seus mercados nacionais? No Brasil temos alguns exemplos de sucesso como as siderúrgicas do Grupo Gerdau, a montadora de caminhões Marcopolo, a Oxiteno que produz especialidades químicas, entre outras. Entretanto, o número de empresas de capital brasileiro com unidades no exterior ainda é pequeno quando comparado com o de empresas coreanas e chinesas, por exemplo. Nosso artigo procura avançar na discussão das estratégias utilizadas pelas empresas de países em desenvolvimento que têm presença mundial. Faz parte do entendimento responder as perguntas: "Qual é a estratégia de gestão das subsidiárias?" "Como a matriz determina as atribuições das subsidiárias?" "Quais são os interesses envolvidos na escolha do local e das estratégias de atuação das subsidiárias?" Enfim, são essas as questões que pretendemos compreender melhor.*



*Palavras-chaves: Gestão de subsidiárias, internacionalização, estratégias de gestão*

## 1. Introdução

O fenômeno da globalização pode ser observado a partir do novo modelo de organização da produção com o surgimento do que Chesnais (1996) chamou de empresa-rede. Esse novo modelo caracteriza-se pela crescente descentralização da produção, com a distribuição de funções complementares entre as diferentes unidades de uma mesma empresa global e/ou entre diferentes empresas.

Os efeitos da globalização também podem ser observados pelo crescente aumento dos fluxos internacionais de comércio e pela existência de cadeias globais de fornecimento e de distribuição. Ernest & Kim (2002) afirmaram que o processo de globalização reorganizou a organização internacional da produção nas empresas multinacionais, modificando o modelo de sede e subsidiárias réplicas. Mais ainda, identificaram as características responsáveis por essa reorganização: a liberalização dos mercados, o desenvolvimento das tecnologias digitais (convergência digital) e a intensificação das pressões competitivas.

O aumento da competição, das trocas entre países e o surgimento de empresas multinacionais em países em desenvolvimento amplia a importância da compreensão das formas de gestão de subsidiárias. Este artigo pretende entender as estratégias adotadas pela matriz para a gestão de suas subsidiárias. Para tanto, faremos uma discussão da literatura e a proposição de um modelo teórico de gestão de subsidiárias, além de procuramos observar seus elementos na prática das empresas. As análises serão feitas a partir de casos de empresas brasileiras que possuem subsidiárias no exterior e atuação de destaque no mercado nacional.

## 2. Problema de estudo

Em um trabalho unificador, Cantwell (1989) identificou as diferentes abordagens que justificam a realização de investimento direto estrangeiro (IDE) propostas em diversas teorias. A primeira abordagem enxerga o IDE como fator para domínio de mercado; o investimento direto estrangeiro serviria como uma forma de expansão da empresa. Outra abordagem afirma que o IDE melhora a eficiência operacional e minimiza custos, inclusive os custos de transação, a partir da internalização de atividades. A terceira abordagem considera o IDE como uma resposta ao investimento de uma empresa concorrente, justificando o investimento direto estrangeiro como resposta a competição entre empresas. A quarta abordagem considera o desenvolvimento dos diferentes países e de suas empresas em busca da exploração mais adequada para cada local. Por fim, a quinta abordagem é a mais abrangente e é a própria teoria do paradigma eclético, proposta por Dunning (1993 e 1994). Estes dois estudos, juntamente com outros (Vernon, 1971; Johansson & Vahlne, 1977; Ohame, 1987; Birkinshaw & Morrison, 1995; Ferdows, 1997; Bartlett & Ghoshal, 2002) procuram explicar o movimento em direção à internacionalização e as estratégias das subsidiárias.

A decisão de implantação de cada planta pode apresentar diferentes fatores motivadores, em suma, podemos afirmar que as empresas ao realizarem investimento direto estrangeiro procuram obter: acesso a novos mercados; acompanhar clientes; acesso a baixo custo; acesso a conhecimento, habilidades e tecnologia; acesso a recursos naturais; transpor barreiras comerciais e reduzir tarifas; racionalizar recursos e adaptar produtos à demanda de mercados específicos. Mas também é uma forma de responder as novas demandas trazidas pela globalização.

Estes elementos auxiliam no entendimento da realização do IDE por diferentes empresas; é preciso entender também quais estratégias as empresas dos países em desenvolvimento

utilizaram para enfrentar os obstáculos nos seus países e no exterior? Quais estratégias foram utilizadas por estas empresas para competirem com empresas consolidadas mundialmente e que competem também nos seus mercados nacionais? No Brasil temos alguns exemplos de sucesso como as siderúrgicas do Grupo Gerdau, a montadora de caminhões Marcopolo, a Oxiteno que produz especialidades químicas, entre outras. Entretanto, o número de empresas de capital brasileiro com unidades no exterior ainda é pequeno quando comparado com o de empresas coreanas e chinesas, por exemplo.

Nosso artigo procura avançar na discussão das estratégias utilizadas pelas empresas de países em desenvolvimento que têm presença mundial. Faz parte do entendimento responder as perguntas: “Qual é a estratégia de gestão das subsidiárias?” “Como a matriz determina as atribuições das subsidiárias?” Quais são os interesses envolvidos na escolha do local e das estratégias de atuação das subsidiárias?” Enfim, são essas as questões que pretendemos compreender melhor.

### 3. Referencial teórico

Para a Unctad (2000) as empresas multinacionais possuem estratégias de operações diversas que variam de acordo com o ambiente e os objetivos da matriz. Em países onde as barreiras de comércio são significativas, investimentos diretos são bem-vindos e os custos de transporte, por exemplo, são altos, a estratégia *doméstica* parece ser a mais adequada. Nessa estratégia a empresa aproveita o potencial doméstico, inicialmente não visa à exportação e atua de forma mais isolada.

Para os países que possuem um comércio mais aberto e empresas em elos produtivos importantes pode ser adotada a estratégia da *integração simples*. A cooperação da multinacional, através de sua subsidiária, com empresas locais pode permitir incrementos de eficiência e descentralização de atividades como as de pesquisa e desenvolvimento.

Em países com comércio mais aberto, com competição crescente, capacitação técnica, entre outros, a estratégia de *integração complexa* pode ser a mais adequada. A multinacional entra no mercado, principalmente, por meio de fusões e aquisições, visa uma melhor posição competitiva global, a incorporação de funções produtivas e tecnológicas e a participação em cadeias regionais.

A instalação de subsidiárias faz parte de uma política de ampliação de mercado; alguns autores identificaram os objetivos da matriz no momento de investir no exterior a partir de uma planta produtiva. A tabela 1 resume as idéias principais de cada autor.

Autor	Pontos Destacados
Ferdows (1997)	Razão estratégica para a localização de subsidiárias - acesso a baixo custo de produção - proximidade do mercado - utilização de recursos tecnológicos
Bartlett e Ghoshal (2002)	Relaciona a importância estratégica do ambiente da subsidiária e recursos e capacidades disponíveis no local
Dunning (1993 e 1994)	Atribuição das subsidiárias - para inserção no mercado local (processo inicial de internacionalização) - para solidificar e ampliar a participação da empresa no mercado
Vereecke e Van Dierdonck (2002)	Atribuição da subsidiária - decorre do ambiente e da evolução da empresa

Fonte: Elaboração dos autores

Tabela 1 – Papel das Subsidiárias

Para as empresas localizadas em países em desenvolvimento a investida no exterior é uma forma de continuar competindo nos seus próprios mercados. Uma vez que as multinacionais dos países desenvolvidos competem em mercados em todo o mundo e muitas vezes ampliam sua participação a partir de ganhos em função do seu porte.

As empresas entrantes se defrontam com a falta de conhecimento do mercado e dos recursos disponíveis, não possuem rede de fornecedores e nem conhecimento do ambiente institucional. Contudo, as empresas dos países em desenvolvimento contam com a vantagem de lidar em seus próprios mercados com um ambiente institucional complexo e por esta razão podem obter vantagens na realização de IDE em países com características similares as suas. Neste sentido, iniciar a expansão internacional por países que possuem características similares as do país de origem é uma estratégia que pode significar errar menos no processo de expansão.

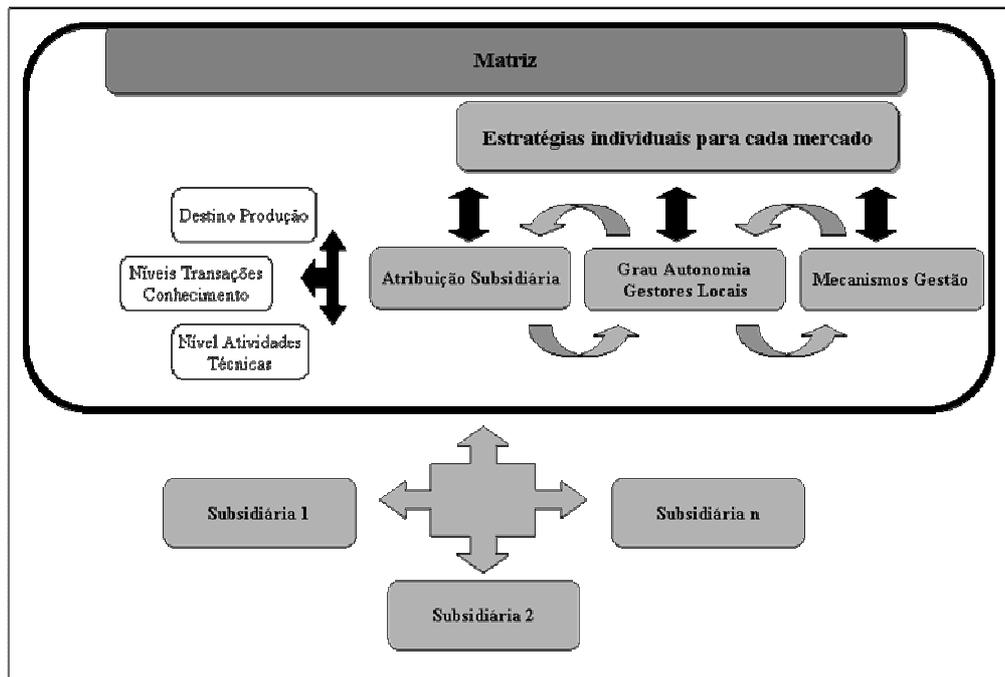
Khanna e Palepu (2006) bem observaram que muitas multinacionais são relutantes em confeccionar estratégias para cada um dos mercados em desenvolvimento os quais operam, principalmente se o mercado é pequeno e de risco. Estas empresas acreditam ser custoso e um incômodo modificar seus produtos, serviços e formas de comunicação de acordo com as preferências locais. Para os autores existem diferentes tipos de consumidores. O global, que deseja produtos similares aos comercializados nos países desenvolvidos e está disposto a pagar os mesmos preços. Glocal, consumidor que demanda produtos próximos aqueles comercializados nos países desenvolvidos e está disposto a pagar quase os mesmos preços. Local, aquele que deseja produtos com qualidade e preços locais. Por fim, consumidor Base-inferior, disposto a pagar o menor preço possível. Com consumidores diferentes é razoável pensar que cada país mereceria uma estratégia própria, isso sem contar as questões do novo ambiente a ser explorado.

A lógica de desenvolver estratégias conjuntas para mercados em desenvolvimento, tal como o BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China) abre espaço para empresas de países em desenvolvimento ampliarem sua participação no mercado internacional. O investimento no exterior pode começar justamente em países em desenvolvimento, locais onde é mais fácil entender o ambiente. Além disso, estar disposto a desenvolver uma estratégia específica para cada mercado amplia as chances de melhor compreender as necessidades de cada local.

#### **4. Modelo proposto**

Nossa proposta de modelo de gestão de subsidiária considera os elementos apontados na literatura e procura fazer um elo entre eles. Partimos dos trabalhos de Ferdows (1997), Maritan *et. al* (2004).

Tomamos como base os seguintes elementos: 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 atividades técnicas que a unidade está apta a realizar e os mecanismos de gestão utilizados pela matriz. Todos esses elementos fazem mais sentido se a empresa fizer uma análise prévia das especificidades de cada mercado que se pretende atingir. A figura 1 apresenta um esquema relacionando os elementos para a gestão de subsidiárias.



Fonte: Adaptado de Vieira & Zilbovicius (2007)

Figura 1 – Modelo de Gestão de Subsidiárias

No modelo proposto a definição da atribuição da subsidiária é feita simultaneamente com a determinação do grau de autonomia e a definição dos mecanismos de gestão, e todas essas escolhas são feitas após o estabelecimento de uma estratégia única para cada mercado, ou então o desenho de estratégias conjuntas para mercados similares.

A matriz objetiva que as subsidiárias tirem as maiores vantagens possíveis dos recursos locais onde estão instaladas. A atribuição de cada subsidiária determina o destino de sua produção, o nível de transações de conhecimento que deve ocorrer entre agentes internos e externos e o nível de atividades técnicas que a subsidiária é capaz de executar.

O grau de autonomia é determinado pela liberdade nas ações gerenciamento de planejamento, de produção e de controle. Quanto mais responsável a subsidiária for nestas 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). Estes mecanismos são caracterizados de acordo com o uso de determinados controles.

Vejamos como as empresas analisadas se colocam frente ao modelo proposto.

## 5. Método de pesquisa

Faremos a análise de três empresas brasileiras que possuem atuação de destaque no mercado nacional e que produzem no exterior. Pretendemos discutir um modelo teórico de gestão de subsidiárias e observar seus elementos na prática das empresas.

O método de pesquisa utilizado é o estudo de casos, um estudo de construção de teoria, que é adequado para estudos onde há incertezas na definição dos constructos. Eisenhardt (1989) sugere duas alternativas de análise: análise dentro do caso, que busca por explicação e causalidade e análise de padrões a partir do cruzamento dos casos, verificando similaridades e

diferenças. Pretendemos realizar estes dois tipos de análises.

Foi realizada pesquisa bibliográfica e documental, bem como entrevistas com aplicação de roteiro pré-determinado de entrevista. Para tanto foram utilizadas técnicas qualitativas que permitem descrever a complexidade do problema a ser discutido, compreender e classificar processos dinâmicos (RICHARDSON, 1999).

## 6. Análises da pesquisa

Neste artigo iremos analisar três empresas; a primeira delas é uma empresa que atua na área química e doravante será denominada *empresa A*. A empresa A possui duas unidades no México, essas plantas foram adquiridas com o objetivo de ampliar o mercado e ter acesso ao mercado norte-americano, além de obter acesso a matéria-prima barata. A escolha pelo México decorreu, também, da facilidade de ganhar mercado, uma vez que lá os concorrentes são empresas pequenas. A produção é destinada para o NAFTA.

Os gestores das subsidiárias consideram que existe alto nível de autonomia, eles são responsáveis pelo negócio, que são medidos pelos resultados da região. As subsidiárias têm autonomia de decisão quanto ao negócio local, tendo autonomia de desenvolver a melhor estratégia para atender seus clientes locais. A matriz demanda diversos mecanismos de controle; novos investimentos são aprovados pela matriz, os treinamentos são realizados pela matriz, que também determina procedimentos padrões. A troca de conhecimento entre a matriz e as subsidiárias ocorre através de visitas periódicas, intercâmbios técnicos que duram cerca de um ano, videoconferências e trocas de e-mail.

Existe somente um único expatriado, há algum grau de dificuldade em disseminar a cultura da empresa nas subsidiárias. A empresa tem interesse em ampliar o número de subsidiárias e está em vias de fechar uma aquisição na Venezuela, onde pretende modificar um pouco seu modelo de gestão, passando por um modelo de controle mais próximo.

Podemos afirmar que a *empresa A* elaborou estratégia única para a atuação no México e pretende realizar o mesmo em futuros mercados onde se estabelecer. A aquisição de unidade na Venezuela permitirá verificar se a matriz, de fato, executará nova estratégia para o mercado venezuelano e se fará as modificações comentadas em relação à autonomia da subsidiária.

Nossa *empresa B* atua na indústria automobilística, possui subsidiárias na Argentina, Alemanha, Áustria e Hungria, a investida no exterior foi feita via aquisição, exceto no caso da Hungria que foi um *greenfield*. Além das plantas no exterior, a *empresa B* possui Centros Técnico-Comerciais na Itália, Inglaterra e Austrália, nestes Centros trabalha junto com montadoras no desenvolvimento de produtos, os “produtos” dessa parceria são produzidos em alguma das subsidiárias da empresa de acordo com o mercado onde será introduzido.

As subsidiárias estão claramente separadas em dois grupos; a aquisição e implantação das unidades na Argentina e Hungria tiveram como principal razão a obtenção de baixo custo de produção. Enquanto as subsidiárias da Áustria e Alemanha têm a tarefa de desenvolver novos produtos, processos e tecnologias, que são utilizadas por toda a empresa.

Considerando o grau de autonomia das unidades em relação à matriz, subsidiárias possuem certo grau de autonomia nas decisões de planejamento e produção, sendo que as plantas localizadas na Áustria e Alemanha são praticamente independentes da matriz nestes dois quesitos. Mas nas decisões de controle todas as subsidiárias recebem o mesmo tratamento, essas decisões são tomadas pela matriz.

A questão de estratégias individuais para cada mercado parece ser muito relevante para a *empresa B*, que procura verificar o que poderá ser produzido e quais as vantagens podem ser melhores aproveitadas em cada mercado.

Nossa terceira empresa, a *empresa C*, também atua na indústria automobilística, possui subsidiárias em Portugal, Argentina, México, Colômbia e África do Sul. A empresa iniciou sua operação no exterior com a exportação de peças e estabelecimento de contratos de montagem.

A operação em Portugal não foi bem sucedida e ainda passa por reformulações. O principal problema naquele mercado é a inadequação do produto. Na Argentina a subsidiária opera em CKD (*completely knocked down*) e SKD (*semi knocked down*) e também opera com dificuldades em função do desaquecimento do mercado local.

No México possui uma parceria com a Daimler-Chrysler e tem como foco o mercado do NAFTA. Na Colômbia produz em associação com uma fábrica de um grupo concorrente e sua produção é destinada ao mercado Andino. Na África de Sul adquiriu uma planta de uma empresa concorrente, visa o mercado comum Cone Sul da África.

A *empresa C* considera a tecnologia o maior “bem” da empresa, portanto está adotando a estratégia de verticalização para se proteger do risco de desenvolver competidores após o fim dos contratos com empresas que operam CKD ou SKD, uma prática na empresa.

O novo modelo que a empresa está desenvolvendo é mais complexo, antes era necessário ensinar os empregados a montar, transmitir aos empregados locais o conhecimento de montagem de ônibus. Na nova estratégia será preciso transmitir tecnologia de produto e processo, mais funcionários e engenheiros serão expatriados. Para cada mercado a empresa procura elaborar uma estratégia em função das características do mercado e também leva em conta o aprendizado com as investidas anteriores ao exterior. A matriz controla a maior parte das decisões e a atuação dos expatriados é extremamente importante.

## 7. Considerações finais

De maneira geral o modelo proposto retrata os elementos que as empresas levam em conta na elaboração da forma de gestão de suas subsidiárias. É necessário ressaltar que cada indústria possui suas peculiaridades e, desta forma, podemos entender que determinados elementos do modelo terão maior peso que outros.

No caso da *empresa A*, que atua com química, tem como questão chave a matéria-prima. Por sua vez, a *empresa B* considera fortemente em suas decisões as demandas de seus clientes, que são o elo mais forte da cadeia em que atua. Enquanto a *empresa C* faz parte do elo mais forte da sua cadeia e, portanto, tem maior poder de decisão para determinados elementos.

Podemos concluir que indiferentemente da cultura da matriz, as decisões de controle ficam nas mãos da matriz não importando o tipo de subsidiária, mesmo para as mais autônomas. E o mecanismo burocrático tende a ser uma forma de controle que tem maior relação com a cultura da empresa do que com o tipo de subsidiária. Por exemplo, empresa cujo controle é familiar tende a ter uma matriz mais controladora, mantendo mecanismos de controle burocráticos rígidos.

A atuação das *empresas B* e *C* no exterior é bem mais robusta que a da *empresa A*, por essa razão tendemos a concluir que os ajustes e a importância em estabelecer diferentes estratégias parece mais clara para as *empresas B* e *C*.

As três empresas analisadas tinham posição sólida no mercado nacional, antes de iniciarem seus investimentos no exterior. Exceto pela *empresa C*, o investimento inicial ocorreu em países em desenvolvimento com um ambiente institucional similar ao brasileiro. Essa escolha facilitou o sucesso obtido na investida no exterior.

A *empresa C* é a única a utilizar-se das práticas de exportação de CKD e SKD, prática que pretende continuar reduzindo por considerar que afetou seu desempenho em determinadas operações e também por aumentar o risco de perder sua tecnologia para possíveis concorrentes. As demais empresas produzem todos os produtos no exterior sem associação com outras empresas. Apenas a *empresa B* desenvolve atividades de desenvolvimento de tecnologia em parceria com seus clientes, fato que a coloca entre as líderes em seu segmento. Contudo, suas decisões por novos investimentos são ligadas as decisões de seus clientes principais, as montadoras.

Esse trabalho faz parte de uma pesquisa maior; novas investigações estão em andamento, bem como o refinamento do modelo proposto. A compreensão das particularidades das empresas de origem em países em desenvolvimento que atuam no exterior e de cada indústria na gestão de subsidiárias continuam sendo de nosso interesse.

Agradecimentos – os autores agradecem a CAPES pelo apoio dado à pesquisa.

## Referências

- BARTLETT, C. & GHOSHAL, S.** *Managing Across Borders: the transnational solution*. Harvard Business School Press, 2002.
- BIRKINSHAW, J. & MORRISON.** *Configuration of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations*. Journal of International Business Studies, fourth quarter, p. 729-753, 1995.
- CANTWELL, J.** *Technological Innovation and Multinational Corporations*. Basil Blackwell, 1989.
- CHESNAIS, F.** *A Mundialização do Capital*. São Paulo: Xamã Editora, 1996.
- DUNNING, J.H.** *Re-evaluating the benefits of foreign direct investment*. Transnational Corporations. Vol. 3, n. 1, p. 23-51, 1994.
- DUNNING, J.H.** *Multinational Enterprises and the Global Economy*. Addison-Wesley, 1993.
- 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.
- FERDOWS, K.** *Making the most of your foreign factories*. Harvard Business Review. march, p. 73-88, 1997.
- 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, p. 23-32, 1977.
- KHANNA, T. & PALEPU, K.** *Emerging giants: building world-class companies in developing countries*. Harvard Business Review. October, p. 60-69, 2006.
- MARITAN, C.A.; BRUSH, T.H. & KARNANI, A.G.** *Plant role decision autonomy in multinational plant networks*. Journal of Operations Management. Vol. 22, p. 489-503, 2004.
- OHMAE, K.** *Beyond National Borders: Reflections on Japan and the World*. Dow Jones-Irwin, 1987.
- RICHARDSON, R.** *Pesquisa Social: método e técnicas*. São Paulo: Atlas, 1999.
- 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, p. 211-230, 2002.

**UNCTAD – United Nations Conference on Trade and Development.** *FDI determinants and TNC strategies: the case of Brazil.* Geneva: United Nations Publications, 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, p. 492-514, 2002.

**VERNON, R.** *Sovereignty at Bay: The Multinational Spread of US Enterprises.* New York: Basic Books, 1971.

**VIEIRA, C.R.B. & ZILBOVICIUS, M.** *Subsidiaries strategy – how headquarters can improve their efficiency.* EUROMA, 2007, Conference Proceedings, artigo aceito, aguarda para impressão.