

**FATORES DE DESENVOLVIMENTO DA SUBSIDIÁRIA:  
ATRIBUIÇÃO DA SEDE, ESCOLHAS DA SUBSIDIÁRIA E AMBIENTE  
LOCAL**

***SUBSIDIARY DEVELOPMENT FACTORS: ASSIGNMENT OF  
HEADQUARTERS, SUBSIDIARY CHOICES AND LOCAL  
ENVIRONMENT***

**AMERICO JOSE BAPTISTA DA SILVA**

Mestre em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e graduado em Economia pela Católica Porto Business School,. Actualmente é o CEO da empresa Oliveira Gold Portugal.

**RÚBEN MIGUEL DA SILVA CARVALHO**

Mestre em Gestão pela Católica Porto Business School e graduado em Economia da Faculdade de Economia da Universidade do Porto,. Actualmente é Professor no Instituto Politécnico do Cavado e do Ave.

**ANTÓNIO PEDRO GOMES**

Mestrando em Economia e Gestão Internacional da Faculdade de Economia da Universidade do Porto e graduado em Gestão pelo Instituto de Estudos Superiores de Fafe, Actualmente sou Consultor de Empresas.

**RESUMO**

O presente estudo pretende rever literatura sobre o processo de desenvolvimento da subsidiária, explorando os fatores associados e interligados, atribuição da sede, escolhas da subsidiária e ambiente local. Sob a perspetiva do desenvolvimento da subsidiária, pretende-se averiguar quais os fatores que influenciam o

desenvolvimento das mesmas. O presente artigo revelou que um fator determinante no processo de desenvolvimento da subsidiária é a parceria com as Universidades, cuja literatura pouco referencia e explora. Desta forma, as Universidades condicionam o papel dos gestores no processo de desenvolvimento da subsidiária.

**PALAVRAS-CHAVE:** Desenvolvimento da Subsidiária; Atribuição da Sede; Escolhas da Subsidiária e Ambiente Local.

### **ABSTRACT**

The present study intends to review literature on the development process of the subsidiary, exploring the associated and interconnected factors, attribution of headquarters, subsidiary choices and local environment. Under the perspective of the development of the subsidiary, it is intended to ascertain which factors influence the development of the same. The present article revealed that a determining factor in the development process of the subsidiary is the similarity with the Universities, whose literature is not very well known and explores. In this way, the universities condition the role of ge-stores in the development process of the subsidiary

**KEYWORDS:** Development Of The Subsidiary; Allocation Of Headquarters; Subsidiary And Local Environment Choices.

### **INTRODUÇÃO**

A partir de 1960, surgiram na literatura os primeiros estudos com enfoque na multinacional ou na relação desta com a subsidiária (BIRKINSHAW E PEDERSEN, 2001). Contudo, só se começou a falar em subsidiária, por si só, e a discutir a sua dependência em relação à sede, a partir da década de 80 (BARTLETT E GHOSHAL, 1986; OTTERBECK, 1981; POYNTER E RUGMAN, 1983; WHITE E POYNTER, 1984).

Numa perspectiva tradicional, assumia-se que as vantagens específicas eram desenvolvidas ao nível da sede e posteriormente transferidas para as subsidiárias estrangeiras (VERNON, 1966).

Os estudos mais recentes demonstraram que as subsidiárias iniciaram um processo de crescimento, desenvolvendo os seus próprios recursos, tornando-se mais claro que a sede não é a única fonte de vantagem competitiva das multinacionais (ASMUSSEN *et al.*, 2011; RUGMAN E VERBEKE, 2001; SANDVIK, 2010; SCOTT *et al.*, 2010).

Ao longo dos tempos, o papel das subsidiárias alterou-se, ganhando um papel ativo e estratégico no universo da multinacional (BARTLET E GHOSHAL, 1986; BIRKINSHAW, 1995; BIRKINSHAW E HOOD, 1998; RABBIOSI, 2011; RAZIQ *et al.*, 2014).

O desenvolvimento da subsidiária tem suscitado interesse por vários autores, na medida em que permite explicar o papel desempenhado pelas subsidiárias (CAVANAGH E FREEMAN, 2012; MUDAMBI, 2008). Ao mesmo tempo, as subsidiárias passaram a deter mais responsabilidades e adquiriram mais influência junto da sede (ANDERSSON *et al.*, 2002).

No contexto de evolução das subsidiárias, este trabalho centrar-se-á no conceito desenvolvimento da subsidiária, que os principais autores na literatura, Birkinshaw e Hood (1998b, p.2), definem como “o processo através do qual as subsidiárias reforçam os seus recursos e capacidades, e ao fazê-lo adicionam valor para a toda a multinacional”. A literatura sugere três fatores determinantes neste processo: atribuição da sede, escolhas da subsidiária e o ambiente local (BIRKINSHAW E HOOD, 1998; PEDERSEN, 2006).

Ao nível estrutural, na primeira parte revemos literatura quanto ao desenvolvimento da subsidiária e exploramos os fatores associados e interligados, atribuição da sede, escolhas da subsidiária e ambiente local. Por último, expomos as conclusões e são assinaladas as limitações e recomendações para futuros estudos.

## 2 DESENVOLVIMENTO DA SUBSIDIÁRIA

Uma multinacional é constituída pela sede e um conjunto abrangente de subsidiárias (DÖRRENBÄCHER; GAMMELGAARD, 2006). Por outro lado, Birkinshaw e Pedersen (2001, p.380) definem subsidiária como “uma entidade criadora de valor para o país onde esta se instala”. Esta pode apenas concentrar-se no desenvolvimento de uma única atividade (exemplo: produção) ou desenvolver todo o conjunto de atividades (BIRKINSHAW; HOOD, 1998). De tal modo que existem subsidiárias que se dedicam a vender e a realizar atividades de marketing localmente, subsidiárias que exercem atividades de vendas e de marketing e que cumprem um mandato global e subsidiárias cuja produção é dedicada a clientes internos ou externos, entre outras (BIRKINSHAW; PEDERSEN, 2001). De salientar que esta entidade pode ser criada por via de diversas operações, tais como: aquisições, *green-field operations* ou *joint-ventures* (BIRKINSHAW; HOOD, 1998).

Vários autores ao longo dos anos têm estudado o processo de desenvolvimento da subsidiária (BIRKINSHAW, 1995; BIRKINSHAW *et al.*, 1998; BIRKINSHAW E HOOD, 1998b; CAVANAGH E FREEMAN, 2012; DELANY, 2000). O estudo realizado por Birkinshaw (1995), professor universitário na London Business School, a propósito das subsidiárias instaladas no Canadá, aborda o funcionamento interno de uma subsidiária. Com este artigo o autor introduz o primeiro quadro conceptual de desenvolvimento da subsidiária. Mais tarde, Birkinshaw e Hood (1998) concluíram que, do ponto de vista da literatura sobre a evolução das subsidiárias, o desenvolvimento destas resulta de um processo temporal de acumulação (ou redução) de recursos e de valorização de capacidades, sendo que este é conseguido através da interação cíclica entre investimento e a aprendizagem. Contudo, Birkinshaw e Hood (1998, p.774) salientam que “o desenvolvimento da subsidiária pode nem sempre ser desejável para a multinacional”.

Birkinshaw e Hood (1998) conceberam um modelo de desenvolvimento da subsidiária, em que enfatizam três fatores interligados: atribuição da sede, escolhas da subsidiária e ambiente local, sendo que estes fatores interagem com o propósito de determinar o papel da subsidiária num processo cíclico de ação.

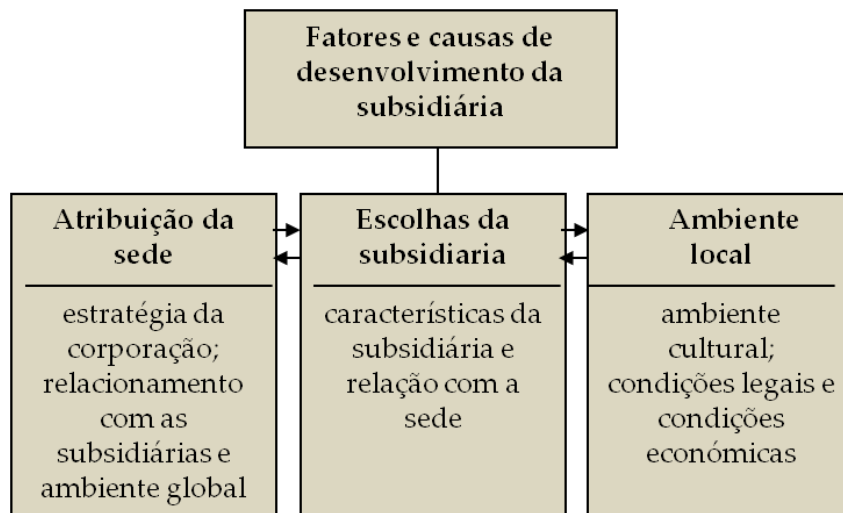


Figura 1: Fatores e causas do desenvolvimento da subsidiária.

Fonte: Adaptado de Birkinshaw e Hood (1998) e Paterson e Brock (2002); elaboração própria.

Inicialmente, no processo de desenvolvimento da subsidiária, a sede aloca recursos e atividades para as subsidiárias e, especialmente para aquelas que foram recentemente criadas. Contudo, o auxílio prestado pela multinacional revela-se muitas vezes insuficiente neste processo (CHILDLOW *et al.*, 2014).

Em relação à sede fazemos alusão ao ciclo de vida do produto, *product life cycle* (doravante PLC), de Raymond Vernon (1966). Este modelo é amplamente utilizado quando se estuda o quadro conceptual de desenvolvimento da subsidiária. Numa primeira fase, a sede é responsável pela fabricação e venda no mercado interno, realizando também exportações. Quando o produto amadurece, a multinacional entende que é fulcral uma estratégia de baixo custo. Atenta à concorrência, a produção passa para outros países. Inicialmente, esta produção é dirigida, em maior escala, para o país onde a fábrica se instala, mas quando os níveis de qualidade aumentam, os componentes produzidos passam a ser exportados para o país de origem. Por fim, se o local responsável pela produção não conseguir custos competitivos, a produção será a partir de uma nova fábrica (VERNON, 1966).

As escolhas da subsidiária partem da sua gestão, com o objetivo de aumentar a autonomia, bem como o seu contributo para a casa-mãe. É importante realçar que

o comportamento da subsidiária, aliado a um aumento da sua autonomia, impulsiona as relações dentro da rede (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; GAMMELGAARD *et al.*, 2012).

As opções realizadas pela subsidiária dependem dos seguintes determinantes: as características da subsidiária - a cultura empreendedora, as características dos líderes, os objetivos internos e o desejo de autonomia - e o relacionamento com a sede - credibilidade e importância da subsidiária no seio da multinacional. Convém frisar e realçar que estes são também influenciados pelo ambiente local (PATERSON; BROCK, 2002).

Os conceitos da multinacional em rede e da visão baseada nos recursos da firma são muitas vezes utilizados para ilustrar as escolhas da subsidiária, uma vez que ambos podem gerar vantagens competitivas.

A perspectiva de rede é apenas referenciada em subsidiárias que apresentam altos níveis de autonomia, sendo que o conhecimento que advém de cada subsidiária pode vir a constituir uma fonte crucial de vantagem competitiva (MORSCHETT *et al.*, 2015; YANG *et al.*, 2008). Por haver maior liberdade para tomar decisões, o comportamento da subsidiária, como entidade autónoma, potencializa o desenvolvimento de recursos e de capacidades (BURGELMAN, 1983; YOUNG; TAVARES, 2004). Desta forma, o modelo de rede da multinacional reconhece que as vantagens específicas não têm se centrar no país de origem, mas podem, em vez disso, ser desenvolvidas pela própria subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; BIRKINSHAW *et al.*, 1998; RUGMAN; VERBEKE, 1992).

Na definição de visão baseada nos recursos da firma de Barney (1991), os recursos necessitam de ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis para gerarem vantagens competitivas, sendo que a promoção e o desenvolvimento de recursos cabem à gestão da subsidiária (BIRKINSHAW, 1995). Contudo, esta visão é bastante complexa e neste sentido, Birkinshaw (*et al.*, 1998) entendem que os recursos ganham valor, caso sejam especializados, sendo estes os recursos que se encontram em número superior aos disponíveis, em qualquer lugar, na multinacional.

A literatura mais recente começa a estudar a transferência de conhecimento da subsidiária para a sede, no sentido de mostrar como o conhecimento da

subsidiária pode auxiliar produtos ou processos desta última (RABBIOSI, 2011; YANG et al., 2008). Este efeito de transferência é maior em subsidiárias mais inovadoras e menor naquelas que assumem um papel de menor relevância (RABBIOSI, 2011). Em concreto, a transferência de trabalhadores locais para a sede é vista como uma prestação de missões temporárias (NOVICEVIC; HARVEY, 2001). Estas transferências internacionais potencializam a compartilha do conhecimento social e contextual das subsidiárias (REICHE, 2007). No trabalho de Bartlett e Ghoshal (2003) é retratado um caso sobre um gestor de uma subsidiária japonesa que persuadiu a sede para que um grupo de engenheiros, pertencentes à sua equipa local, participasse em atividades da sede.

Um outro fator de desenvolvimento da subsidiária considerado pela literatura é o ambiente local em que opera, abrangendo os constrangimentos e as oportunidades daquele lugar (PATERSON; BROCK, 2002). Embora, ainda poucos autores façam referência ao ambiente local (BENITO *et al.*, 2003; CHIDLOW *et al.*, 2015), os estudos mais recentes realçam a importância do ambiente externo para o desenvolvimento das subsidiárias, focando-se no nível de competências e de recursos (BENITO *et al.*, 2003; CHIDLOW *et al.*, 2015; FROST *et al.*, 2002; HOLM; PEDERSEN, 2000).

O espaço local, constituído por clientes, concorrentes e fornecedores, tem impacto no papel contributivo e no nível de iniciativa da subsidiária (BIRKINSHAW *et al.*, 1998). Por exemplo, a presença de concorrentes incentiva o processo de inovação e melhora as capacidades da subsidiária (Porter, 1990). Mais recentemente, outros autores evidenciam outros determinantes que influenciam o espaço local: ambiente cultural, condições legais - Governo e autoridades locais – e, condições económicas – infraestruturas (PATERSON; BROCK, 2002). As regiões dotadas de uma força de trabalho mais qualificada são mais propensas a adquirir competências e a atrair mais I&D para as subsidiárias (CANTWELL; IAMMARINO, 2000; CANTWELL; MUDAMBI; 2005; CANTWELL; PISCITELLO, 2002).

Mais recentemente, Chidlow *et al.* (2015) conclui que as colaborações entre as Universidades locais e as subsidiárias podem influenciar o processo de desenvolvimento das mesmas. De referenciar que apenas este autor faz alusão à

relação.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo procurou alargar as investigações no âmbito do desenvolvimento da subsidiária.

Em primeiro lugar, a investigação concluiu que o percurso acima descrito é, muitas vezes, auxiliado por outros fatores, que vão além das escolhas das subsidiárias estrangeiras. Sendo que estes fatores podem vir a assumir um caráter obrigatório no decurso do desenvolvimento da subsidiária. Vários autores descrevem o desenvolvimento da subsidiária como um processo influenciado por três fatores: atribuição da sede, ambiente local e escolhas da subsidiária (BIRKINSHAW; HOOD, 1998; PATERSON; BROCK, 2002; PEDERSEN, 2006). A partir da análise, foi possível observar que o processo é marcado pela ação da gestão da subsidiária, mas sobretudo pela sede. Por outro lado, permitiu-nos concluir que o ambiente local assume hoje como determinante deste processo, ainda que a literatura dê pouca atenção a este fator (BENITO *et al.*, 2003; CHIDLOW *et al.*, 2015). Na verdade, esta constatação está prevista na literatura, como observamos anteriormente. Porém, o que este estudo efetivamente descobre é que outro fator relevante, pertencente ao ambiente local, trata-se da colaboração com Universidades. Apesar de se considerar que as vantagens do país de acolhimento são determinantes dos níveis de competências das subsidiárias (BENITO *et al.*, 2003), quase nenhum estudo referencia a Universidade como fator preponderante no processo de desenvolvimento da subsidiária (BENITO *et al.*, 2003; BIRKINSHAW *et al.*, 1998; CANTWELL; IAMMARINO, 2000; CANTWELL; MUDAMBI; 2005; PEDERSEN, 2006; PORTER, 1990;). Uma exceção é um estudo recente, pertencente a Chidlow *et al.* (2015), que conclui que as colaborações entre as Universidades locais e as subsidiárias podem influenciar positivamente o processo de desenvolvimento das mesmas.

A elaboração desta investigação ficou condicionada pela escassez de informação de estudos que exemplificam a importância das relações Universidade -



subsidiária.

De uma forma geral, do ponto de vista prático, para além das escolhas da subsidiária, dá-se a conhecer aos académicos e às empresas, outros fatores que se revelam fulcrais no suporte ao desenvolvimento da subsidiária, como é o caso das Universidades, da transferência de quadros locais para a sede, que até agora foram pouco ou nada abordadas pela literatura.

O desenrolar desta investigação académica, sugere um aprofundamento de matérias associadas ao desenvolvimento da subsidiária. Assim, poder-se-á averiguar em estudos futuros de que forma a Universidade contribui para o processo de desenvolvimento da subsidiária. Por outro lado, sugere-se a realização de estudos que investiguem com maior rigor o processo de especialização de recursos (BIRKINSHAW; HOOD, 1998), assim como a iniciativa da subsidiária (BIRKINSHAW *et al.*, 1998; RUGMAN; VERBEKE, 2001), de modo a que fique mais claro a forma como as subsidiárias gerem este percurso. Num outro sentido, sugere-se a realização de estudos que aprofundem outros fatores, para além dos descritos na literatura, que influenciam e potencializam o processo de desenvolvimento da subsidiária, tais como a transferência de quadros locais para a sede.

Assim, o presente estudo demonstrou: A preponderância de diversos fatores no processo de desenvolvimento da subsidiária; A importância das relações da subsidiária com as Universidades e Transferência de quadros locais para a sede;

## REFERÊNCIAS

ASMUSSEN, C.G., FOSS, N.J; PEDERSEN, T. *Knowledge transfer and accommodation effects in multinational corporations: Evidence from European subsidiaries*. **Journal of Management**, 39 (6), 1397-1429. 2011

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, 17 (1), 99–120. 1991

BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, 64(6), 87-94. 1986

\_\_\_\_\_. *What is a global manager?* **Harvard Business Review**, 81(8),101-108.

2003

BENITO, G.R.G., GRØGAARD, B; NARULA, R. Environmental influences on MNE subsidiary roles: Economic integration and the Nordic countries. *Journal of International Business Studies*, 34(5), 443-456. 2003

BIRKINSHAW, J. *Entrepreneurship in multinational corporations: The initiative process in Canadian subsidiaries*. Canada: University of Western Ontario. owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*, 37(4), 339-364. 1995

\_\_\_\_\_. HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. *Academy of Management Review*, 23(4), 773-795. 1998

\_\_\_\_\_. *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. London, England: Palgrave Macmillan UK. 1998b

\_\_\_\_\_. JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241. 1998

\_\_\_\_\_. PEDERSEN, T. Strategy and management in MNE subsidiaries. In A. Rugman e T. Brewer (Eds), *The Oxford handbook of international business* (380-401). Oxford: Oxford University Press. 2001

CANTWELL, J.; IAMMARINO, S. Multinational corporations and the location of technological innovation in the UK regions. *Regional Studies*, 34(4), 317-332. 2000

\_\_\_\_\_. MUDAMBI, R. MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128. 2005

\_\_\_\_\_. PISCITELLO, L. The location of technological activities of MNCs in European regions, *Journal of International Management*, 8(1), 69-96. 2002

CAVANAGH, A; FREEMAN, S. The development of subsidiary roles in the motor vehicle manufacturing industry. *International Business Review*, 21, 602-617. 2012

CHIDLOW, A., HOLMSTROM-LIND, C., HOLM, U. e TALLMAN, S. Do I stay or do I go? Sub-national drivers for post-entry subsidiary development. *International Business Review*, 24, 266-275. 2015

\_\_\_\_\_. PLAKOYIANNAKI, E. e WELSH, C. Translation in Cross-Language International Business Research: Beyond Equivalence, *Journal of International Business Studies*, 45(5), 562-582. 2014

DELANY, E. Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. *Long Range Planning*, 33(2), 220-244. 2000

DÖRRENBÄCHER, C. e GAMMELGAARD, J. Subsidiary Role Development: The Effect of Micro-Political Headquarters-Subsidiary Negotiations on the Product, market, and Value-Added Scope of Foreign Owned Subsidiaries. ***Journal of International Management***, 12(3), 266-283. 2006

FROST, T. S., BIRKINSHAW, J. M. e ENSIGN, P. C. Centers of excellence in multinational corporations. ***Strategic Management Journal***, 23(11), 997-1018. 2002

GAMMELGAARD, J., MCDONALD, F., STEPHAN, A., TÜSELMANN, H. e DÖRRENBÄCHER, C. The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. ***International Business Review***, 21 (6), 1158-1172. 2012

HOLM, U.; PEDERSEN, T. Introduction and overview. In U. Holm e T. Pedersen (Eds.) ***The emergence and impact of MNC centres of excellence: A subsidiary perspective*** (1–20). London: Macmillan Press. 2000

\_\_\_\_\_. ***Organizational Transformation and Strategy Implementation*** (299–324). New York: John Wiley and Sons. 2001

MORSCHETT, D., SCHRAMM-KLEIN, H. e ZENTES, J. ***Strategic International Management: Text and Cases***. Germany: Springer Gaber. 2015

MUDAMBI, R. Location, control and innovation in knowledge intensive industries. ***Journal of Economic Geography***, 8(5), 669–725. 2008

NOVICEVIC, M.M; HARVEY, M.G. The Emergence of the Pluralism Construct and the Inpatriation Process. ***International Journal of Human Resource Management***, 12, 333-356. 2001

OTTERBECK, L. (1981). ***The Management of Headquarters- subsidiary Relations in Multinational Corporation***. Hampshire: Gower Publishing.

PATERSON, S.L. e BROCK, D.M. (2002). The development of subsidiary-management research: review and theoretical analysis. ***International Business Review***, 11, 139-163.

PERDESEN, T. ***Determining factors of Subsidiary development***. *Center for Strategic Management and Globalization*, 4, 27 p. 2006

PORTER, M, E. The competitive advantage of nations. ***Harvard Business Review***, March-April, 74-91. 1990

RABBIOSI, L. Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. ***Journal of International Management***, 17(2), 97-113. 2011

RAZIQ, M., PERRY, M.; BATTISTI, M. International Roles of foreign-owned subsidiaries in New Zealand: An explanatory study. *International Journal of Innovation Management*, 18(5), 1-29. 2014

REICHE, B.S. The effect of international staffing practices on subsidiary staff retention in multinational corporations, *International Journal of Human Resource*, 18(4), 523-536. 2007

RUGMAN, A; VERBEKE, A. (1992). A note on the transnational solution and the transaction cost theory of multinational strategic management. *Journal of International Business Studies*, 23, 761-772. 1992

\_\_\_\_\_. Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-50. 2001

SANDVIK, P. Multinationals, host countries and subsidiary development: Falconbridge Nikkelverk in Norway, 1929–39. *Business History*, 52(2), 251-26. 2010

SCOTT, P., GIBBONS, P; COUGHLAN, J. Developing subsidiary contribution to the MNC—Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. *Journal of International Management*, 16 (4), 328–339. 2010

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207. 1996

WHITE, R. E. e POYNTER, T. A. Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Summer: 59-69. 1984

YANG, Q., MUDAMBI, R. e MEYER, K.E. Conventional and reverse knowledge flows in multinational corporations. *Journal of Management*, 34(5), 882-902. 2008.