

RELAÇÕES DE CONTROLE E AUTONOMIA ENTRE MULTINACIONAIS E SUBSIDIÁRIAS: UM ESTUDO DE CASO DE MULTINACIONAL NORTE-AMERICANA EM PORTUGAL

*Manuel Portugal Ferreira*¹

*Joana Sobral Beltrão*²

*Martinho Ribeiro Almeida*³

Resumo: A gestão de empresas multinacionais (EMNs) é complexa pela dispersão das subsidiárias em diferentes localizações e a necessidade de organizar as melhores soluções de controle, coordenação e autonomia de cada subsidiária de modo a alavancar a sua contribuição para a EMN. Neste artigo, com base no estudo de caso de uma EMN norte-americana com subsidiária fabril em Portugal, analisamos as relações de controle e autonomia entre a sede a subsidiária portuguesa. O estudo permite identificar as principais razões que determinam a intensidade do controle exercido sobre a subsidiária. Concluímos que a centralização, a formalização de processos e a integração normativa são condições essenciais à manutenção da coordenação e cooperação entre a subsidiária e a sede. Mas, é o desempenho da subsidiária e o seu papel, nomeadamente como contributivo na rede de subsidiárias, que parece confinar as relações de controle-autonomia.

Palavras-chave: multinacionais; subsidiárias; controle; autonomia

¹ Pós-Doutorando em Administração pela FEA/USP. Professor de Estratégia e Negócios Internacionais na ESTG – Instituto Politécnico de Leiria, Portugal e Professor de Estratégia no Programa de Mestrado e Doutorado em Administração no Centro Universitário Nove Julho-UNINOVE. E-mail: manuel.portugal.ferreira@gmail.com

² Mestre em Negócios internacionais pela ESTG - Instituto Politécnico de Leiria, Portugal. Pesquisadora no globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy. E-mail: joanadefreitas.sobral@gmail.com

³ Doutor em Administração pela USP – Universidade de São Paulo, Brasil. Professor Associado da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: martinho@usp.br

Introdução

Nas últimas duas décadas o pensamento sobre as multinacionais e, em particular, a forma como organizam, controlam e coordenam as suas subsidiárias geograficamente dispersas alterou-se substancialmente. A perspectiva tradicional, que se assenta na posse de vantagens específicas desenvolvidas no país de origem e controladas pela sede corporativa que as transferia para a rede de subsidiárias no estrangeiro (BIRKINSHAW et al., 1998; ZOROVICH, 2012; SILVA; FLEURY, 2012) deu origem a novos entendimentos – sejam estes modelos de heterarquia (HEDLUND, 1986) ou modelos transnacionais (BARTLETT; GHOSHAL, 1989). A estas novas concepções é inerente que as subsidiárias no estrangeiro têm, ou podem ter um papel ativo e estratégico no todo que é a multinacional (BARTLETT; GHOSHAL, 1986; BIRKINSHAW, 1995; BIRKINSHAW; HOOD, 1998). A sede corporativa deixa, assim, de ser o reduto único onde se encontram as vantagens competitivas das empresas multinacionais (EMNs) e é concedido às subsidiárias um papel ativo na construção das vantagens da EMN.

O papel e responsabilidades das subsidiárias nas EMNs foi foco de diversos estudos, alguns desenvolvendo tipologias que sugerem papéis diferenciados e relações específicas com a Sede (ver, por exemplo, BARTLETT; GHOSHAL, 1986, 1989; JARILLO; MARTINEZ, 1990; BIRKINSHAW, 1996; RUGMAN; VERBEKE, 2001; PONT; NOBOA, 2003). Em outros casos as subsidiárias passam a participar ativamente nas tomadas de decisão da empresa-mãe. Ainda assim, é pouco evidente a forma como as subsidiárias são efetivamente controladas, bem como o seu grau de autonomia ou dependência. Controle refere-se ao processo, ou forma, pelo qual uma entidade influencia o comportamento e o desempenho de outra entidade, mediante o uso do poder, autoridade e um grande número de mecanismos culturais e informais (GERINGER; HEBERT, 1989).

Este artigo analisa como se manifesta o controle de uma EMN sobre as suas subsidiárias, como esse controle é estabelecido e qual o grau de autonomia dado às subsidiárias. Busca-se entender, assim, melhor se a EMN prefere centralizar todas as decisões importantes na sede corporativa ou se, ao invés, delega o poder de decisão aos gestores locais nas subsidiárias no estrangeiro. O estudo de caso de uma empresa norte-americana que expandiu as operações na Europa através da aquisição de uma subsidiária em Portugal suporta a análise qualitativa, baseada em fontes secundárias e entrevistas com executivos de topo. O estudo de caso é indicado por permitir analisar e registrar comportamentos (Yin, 1989), embora não almeje à generalização estatística (YIN, 1989; JENSEN; RODGERS, 2001). O estudo de caso permite-nos, também, ultrapassar a limitação notada por Gupta e Govindarajan (1991) que a EMN é encarada como uma unidade única de análise, porque focamos as unidades, ou subsidiárias, da EMN.

Este artigo está organizado em quatro partes. Primeiro, faz-se uma breve revisão da literatura. Segundo, se apresenta o método de estudo de caso e os procedimentos de recolha de dados, seguindo com a apresentação do caso. E, por último, são analisados os dados das entrevistas face à teoria.

O papel das subsidiárias: poder, relações de controle e autonomia

A pesquisa, especialmente em estratégia e negócios internacionais, tem procurado explicar a transferência geográfica das atividades das empresas multinacionais (EMNs) e entender a forma como as EMNs conseguem gerir as subsidiárias distantes. O paradigma Eclético proposto por John Dunning (1977, 1981, 1998) apresentou três fatores que explicam, em conjunto, a decisão de realizar investimento direto estrangeiro criando subsidiárias, são estes as vantagens de propriedade (*ownership*), de localização (*location*) e de internalização

(*internalization*). A decisão de internacionalizar, no entanto, só tem sido parcialmente relacionada com a forma como as subsidiárias são geridas.

A dispersão geográfica das subsidiárias pode beneficiar as EMNs de vários modos. Além dos benefícios de aceder a mercados e/ou a recursos essenciais, as subsidiárias acedem a conhecimento específico em certas localizações (aprendendo tecnologias, práticas de gestão, etc.) – como os clusters de excelência (BIRKINSHAW; HOOD, 2000). O conhecimento, transferido internamente para a sede e outras subsidiárias, pode contribuir para reforçar vantagens competitivas (AGARVAL; RAMAWAMI, 1991; CONNER; PRAHALAD, 1996; BIRKINSHAW et al, 2006; BORINI, 2008; FERREIRA et al., 2009, 2010; ZOROVICH, 2012). Esta perspectiva concebe as EMNs como entidades capazes de criar, transferir e explorar conhecimento entre países (CONNER; PRAHALAD, 1996; KOGUT; ZANDER, 1993; SILVA; FLEURY, 2012). A implicação imediata é que a sede corporativa deixa de ser exclusivamente responsável pela inovação e geração de novos conhecimentos. A sede passa de criadora a organizadora de tecnologia nas suas operações globais (NOHRIA; GHOSHAL, 1997; CANTWELL, 2001; LI et al, 2009). Assim, aos executivos cumpre gerir o equilíbrio de poderes e papéis da sede e das subsidiárias, criando um ambiente organizacional que considere, simultaneamente, a necessidade de resposta local e de integração global entre as diversas subsidiárias.

O papel das subsidiárias

O pensamento acadêmico tradicional analisava as subsidiárias como uma ponte de acesso a outros mercados (VERNON, 1966), mas sem um papel ativo em funções que se mantinham centralizadas. As subsidiárias eram, na prática, réplicas menores da casa-mãe e o seu foco estava limitado a aceder ao mercado. A partir da década de 1980, as subsidiárias começam a ser vistas como “ramificações” das EMNs (WHITE; POYNTER, 1984; BARTLETT; GHOSHAL, 1986; HEDLUND, 1986; GUPTA; GOVINDARAJAN, 1994), com uma participação ativa na formulação e implementação da estratégia das EMNs. Birkinshaw (1997), Birkinshaw et al. (1998) e Ferreira (2005), entre outros, referem-se às subsidiárias ganharem mandatos – isto é, assumirem a responsabilidade para aprender, desenvolver e produzir alguns produtos numa base global. Ou seja, por um lado, as subsidiárias servem para alavancar no estrangeiro as vantagens específicas às EMNs e, por outro, podem contribuir para aumentar essas vantagens ou prospectar novas vantagens. Então, o papel das subsidiárias deixa de estar restrito à função de adaptar a tecnologia da empresa mãe às necessidades do mercado local (LI et al., 2009), passando também a incluir importantes fontes de desenvolvimento tecnológico (GHOSHAL; BARTLETT, 1988; BARTLETT; GHOSHAL, 1989; LI et al., 2009).

As evoluções conceituais têm contribuído para o desenvolvimento de uma perspectiva estratégica das subsidiárias focada na forma como as subsidiárias tomam decisões estratégicas chave e como definem as suas estratégias. Portanto, mais do que apenas terem um papel, concebe-se a possibilidade de terem uma estratégia (WHITE; POYNTER, 1984). Birkinshaw, et al. (1998) e Borini (2008) discutiram como as subsidiárias podem contribuir para algumas vantagens específicas das EMNs e a importância da relação entre a sede e as subsidiárias, para que as subsidiárias desenvolvam iniciativa. É a iniciativa das subsidiárias que garante a sua contribuição para o desenvolvimento e a criação de vantagens específicas da EMN.

Sede e subsidiárias: Controle, autonomia e centralização

As EMNs são organizações estruturalmente complexas, compostas por subsidiárias, com sistemas funcionais diferenciados, com metas e objetivos específicos (FERREIRA et al., 2010) em diferentes geografias e ambientes institucionais. Ghoshal e Bartlett (1988, p.386)

referem que “as relações entre a sede de uma EMN e cada uma das suas subsidiárias representavam essencialmente uma situação de causas opostas, mistas e confusas”. Então, para aproveitar o potencial de mercado e de conhecimento que as subsidiárias podem trazer, a EMN precisa ter uma estrutura e sistemas de comunicação e de incentivos que favoreçam a interação e a partilha entre subsidiárias (LI et al., 2009).

Para compreender as relações sede-subsidiárias é importante analisar três elementos estruturais nas EMNs: a centralização, a formalização e a integração. A centralização da autoridade na sede significa que as subsidiárias não têm autonomia, legitimidade, nem recursos para, de forma independente, gerarem conhecimentos ou tomarem decisões. As subsidiárias perdem o seu papel de criadoras de novos conhecimentos (BARTLETT; GHOSHAL, 1986, 1988; GHOSHAL; NOHRIA, 1989; FERREIRA et al., 2010), limitando-se a adotar as diretrizes da sede. Por outro lado, em EMNs com estruturas descentralizadas as subsidiárias atuam como empresas independentes, detendo os recursos necessários para desenvolver novas trajetórias de conhecimento, e com capacidade para expandir linhas de produtos e de mercados (FERREIRA et al., 2010). A formalização refere-se ao uso sistemático de regras e procedimentos na tomada de decisão, requer menos institucionalização de recursos administrativos e, uma vez estabelecida, apenas necessita de alguma energia administrativa para mantê-la. Por fim, a integração normativa consiste no consenso e na partilha de valores base para a tomada de decisão e de um objetivo entre os membros (GHOSHAL; NOHRIA, 1989; JARILLO; MARTINEZ, 1990; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995). Efetivamente, Birkinshaw e Morrison (1995) notaram que enquanto umas EMNs seguem um modelo hierárquico, em que o controle é primordialmente burocrático e imposto pela sede, outras EMNs seguem um modelo heterárquico no qual, embora continue a existir controle burocrático, predomina um sistema de controle normativo ou cultural.

Uma das alterações que tem vindo a ocorrer na reestruturação das operações internas das EMNs é ao nível das funções e deveres dos gestores (ALSEGG, 1971). De acordo com Bartlett e Ghoshal (1989) os gestores tendem a seguir uma das duas perspectivas: a “Suposição do modelo da organização das Nações Unidas” - parte do pressuposto de que todas as subsidiárias estrangeiras deviam ser tratadas de igual modo, e o “Síndrome da hierarquia matriz” – que implica um claro relacionamento entre superior-subordinado, onde os recursos e a tomada de decisão estão centralizados na sede. Ou seja, os gestores precisam encarar a EMN em duas vertentes: uma para a matriz e, outra, para as subsidiárias nacionais. Estas tensões duais ilustram que, por um lado, os gestores das subsidiárias procuram manter e garantir a sua liberdade, enquanto, por outro, a sede procura manter o controle e legitimidade como gestora de uma estratégia global (BARTLETT; GHOSHAL, 1989; FERREIRA et al., 2010).

Método

Este artigo baseia-se num estudo de caso único das relações entre a sede corporativa de uma empresa multinacional norte-americana e a sua subsidiária portuguesa. Segundo Yin (2009, p. 18), um estudo de caso “investiga um fenómeno contemporâneo dentro do contexto da vida real onde os limites entre os fenómenos e o contexto não são muito evidentes e, no qual, são utilizadas múltiplas fontes de demonstração”. O estudo de caso ajuda a criar um cenário real dos negócios para melhor entender como é que as organizações atuam face às restrições internas e externas (EISENHARDT, 1989; LARSSON, 1993; JENSEN; RODGERS, 2001; YIN, 2009). A análise do caso permite identificar porque certas decisões foram tomadas, como foram implementadas e os resultados obtidos (EISENHARDT, 1989; YIN, 2009). O estudo de caso satisfaz a necessidade reconhecida de descobertas condicionais e o conhecimento profundo das relações causa-efeito que outros tipos de metodologias têm dificuldade em alcançar

(JENSEN; RODGERS, 2001). Assim, seguimos a proposta de Eisenhardt (1989) de partir da análise dos dados do caso para a melhor compreensão da teoria.

Os estudos de caso podem combinar dados de diferentes tipos – empíricos ou quantitativos - e fontes - desde dados de arquivos aos coletados por meio de questionários, entrevistas ou observações (EISENHARDT, 1989; LARSSON, 1993; YIN, 2009). Neste estudo, os dados utilizados foram majoritariamente obtidos por entrevista. Mas, a relevância fulcral desta abordagem é que se adequa ao estudo de fenômenos organizacionais contemporâneos e complexos (LARSSON, 1993; YIN, 2009).

Coleta dos dados

O procedimento de recolha de dados envolveu, além de fontes documentais, como relatórios internos e estudos, a entrevista individual, seguindo um protocolo semi-estruturado, a seis executivos na subsidiária portuguesa e na Sede corporativa, nos EUA. Em virtude da empresa teve uma alteração na sua política de *disclosure* de informação, desde a data de realização deste estudo, o nome é ocultado neste trabalho, referindo-se à empresa mãe como sede corporativa (ou *HQ*), à subsidiária portuguesa como *SP*, à subsidiária holandesa como *SH* e ao centro regional europeu como *CRE*. As entrevistas, com duração entre 15 e 40 minutos, foram gravadas, mediante autorização prévia. Os executivos entrevistados incluíram: o Vice-Presidente Executivo e Diretor Financeiro (*Chief Financial Officer* - CFO) da Sede corporativa, o Vice-Presidente Executivo da Produção e Engenharia Global (*Global Manufacturing and Engineering* - GME) - órgãos máximos do Conselho de Administração da EMN, também o anterior Diretor-Geral da subsidiária portuguesa *SP*. Por indisponibilidade para entrevistas pessoais ou para a realização de videoconferência, o Vice-presidente da Cadeia de Logística Global (*Global Supply Chain* - GSC) e o Diretor Geral de Operações Europeias (*Managing Director CRE*) responderam a um conjunto de questões por e-mail. As entrevistas foram transcritas e o conteúdo analisado procurando elementos comuns e a triangulação entre entrevistados, selecionando-se excertos mais ilustrativos dos problemas focados.

O roteiro da entrevista incluiu questões especialmente direcionadas às relações de poder e controle entre a sede (*HQ*) e a subsidiária portuguesa (*SP*). Dado que a subsidiária foi adquirida em 2005, foram inevitáveis as referências aos problemas e transformações organizacionais pós-aquisição. No entanto, no essencial, as entrevistas incidiram sobre as relações de controle e autonomia e se o papel desempenhado pela subsidiária influenciava esse tipo de relações, os problemas e conflitos organizacionais, as questões organizacionais na Europa (onde além de uma sede regional existem duas subsidiárias, uma em Portugal e outra na Holanda), e a possibilidade de sobreposição de papéis entre as duas subsidiárias europeias pelo potencial de entrarem numa competição multi-mercados (ver LI et al., 2009). Efetivamente, como a sede regional é, simultaneamente, uma subsidiária fabril, emergiram vários elementos de conflito e competição entre subsidiárias mas, foi especialmente relevante para os executivos entrevistados revelarem o contraste da gestão das relações da sede com as subsidiárias.

Estudo de caso

Enquadramento da EMN

A multinacional norte-americana, *HQ*, fundada em 1988, é uma das maiores produtoras mundiais de utensílios de vidro de mesa e uma das maiores fabricantes de louça em vidro. A empresa é a segunda maior produtora global de vidro doméstico, com 10% do mercado mundial, é líder de mercado nos EUA e no México (com quase 60% do mercado) e quota de mercado em crescimento no mercado de bebidas Europeu. Cerca de 41% do

faturamento é realizado fora dos EUA e 50% da produção é realizada em países de baixo custo.

A EMN tem aumentado a sua presença internacional, detendo subsidiárias em 5 países: EUA, Holanda, Portugal, México e China. As duas subsidiárias europeias, a *SH* (Holanda) e a *SP* (Portugal), são geridas pela sede regional (*CRE*) na Holanda.

O papel da subsidiária portuguesa na multinacional

A subsidiária portuguesa tem um papel importante na multinacional, pois produz grande diversidade de produtos, que completam a oferta na Europa. Além disso, possui pontos de venda exclusivos que incluem flexibilidade, serviço, grandes aptidões de decoração e *design*, a cor do vidro, moldes de produtos prensados, soprado prensado e soprado parado (*Managing Director CRE*). A subsidiária portuguesa foi delegada responsabilidade especialmente ao nível de marketing e vendas, pela especificidade dos produtos - é a única subsidiária que fabrica artigos em vidro prensado e prensado-soprado, completando a oferta da subsidiária holandesa. De acordo com o Vice-Presidente de Produção Global e Engenharia (GME):

A subsidiária portuguesa trouxe para a companhia uma posição muito interessante. Eles têm muitos processos diferentes e, por esse fato, têm a habilidade de produzir diferentes variedades de produtos que podem vender, penso que isso é muito importante no mercado.(...) Em Portugal, têm copos, conjuntos, têm o que as outras empresas não têm, por isso precisamos que continuem a evoluir e a tornarem-se mais eficientes, pois a eficiência faz parte do projeto.

O Vice-Presidente Executivo e Diretor Financeiro da *HQ* (CFO) considerou que:

Um dos principais atributos da *SP* é o que chamamos de vidro prensado, é a grande aposta, pois é a melhor forma de nos apresentarmos à outra parte do mercado (...) a *SP* é muito forte em termos de inovação, tem bons desenhadores de moldes e de embalagens (que neste momento também desenvolvem caixas para a subsidiária holandesa), por isso estamos a aproveitar essa experiência e conhecimento. Para além disso, produz vidro com qualidade, tem a melhor cor de vidro de toda a companhia... há muito a aprender com a *SP*.

Estas atribuições à subsidiária portuguesa, as competências na tecnologia de vidro prensado e a complementaridade de produtos face às outras subsidiárias, permitem classificá-la, seguindo a tipologia de Bartlett e Ghoshal (1989), como uma “contribuidora”, e na tipologia de White e Poynter (1984) como uma “especialista de produto”. Como a *SP* precisa coordenar a produção de certos produtos com as necessidades e vendas da subsidiária holandesa, gera-se um elevado grau de interdependência entre as duas subsidiárias (ver a respeito, BARTLETT; GHOSHAL, 1989; BIRKINSHAW; MORRISON, 1995; PONT; NOBOA, 2003).

As relações de controle

O tipo de relações de controle entre a sede e as subsidiárias depende de fatores como a tradição e a história da empresa, a estrutura organizacional e a personalidade dos gestores e executivos. Ideias, intenções ou métodos similares podem produzir resultados muito distintos em diferentes subsidiárias devido ao ambiente local de negócios e à prevalência de atitudes diferentes nas subsidiárias (ALSEGG, 1971; SCHNEIDER; BARSOUX, 2003).

É possível que as multinacionais tenham sistemas e intensidades de controle distintos para diferentes subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1989). Na prática, os extremos de total controle ou de total autonomia das subsidiárias são pouco frequentes, talvez mais

especialmente para empresas que operam em países longínquos, onde as condições são desconhecidas e estão em constante mudança. A *HQ* é um exemplo, dado que não implementou políticas uniformes às suas subsidiárias europeias. No entanto, as subsidiárias europeias, por se situarem em mercados extremamente competitivos, são sujeitas a um controle relativamente rígido. As subsidiárias fabris, como é o caso da subsidiária portuguesa, tendem a ser mais controladas, pela facilidade de centralizar a gestão da produção e, por o pessoal envolvido diretamente - engenheiros e técnicos - aderirem mais firmemente a regulamentos e a padrões impostos e formalizados (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

A função financeira é sujeita a um maior controle pela sede, inclusive na *HQ*. Em parte, este controle visa normalizar as práticas contabilísticas seguindo o GAAP (*General Accepted Accounting Principles*) e a consolidação da informação financeira. A *HQ* tem os procedimentos e instrumentos de *prestação de contas* incluindo relatórios financeiros, preparação de orçamentos, contabilidade, estatísticas e previsões uniformizados. No entanto, o grau de controle financeiro é determinado também pelo desempenho das subsidiárias: o controle tende a ser mais apertado quando o desempenho da subsidiária diminui, como confirmado na *HQ* pelo GME: “*Na empresa o exercício de mais ou menos controle, está dependente dos resultados apresentados pelas subsidiárias*”. A diminuição do desempenho da subsidiária portuguesa, nos últimos anos, conduziu a diminuição da sua autonomia e a um controle progressivamente mais centralizado e estreito. O fato é que o desempenho da subsidiária pode ser causado por diversos fatores, desde a incompetência de um gestor à conjuntura econômica do país ou do mercado (ALSEGG, 1971).

O controle, no entanto, pode ser mais baseado no cumprimento de objetivos e nos resultados alcançados. O GME afirmou a respeito que:

A [sede] não trata as suas subsidiárias de forma diferenciada. Elas são uma entidade própria no país onde operam. (...) Uso o mesmo tipo de controle com todas as empresas. Se há um mau desempenho e se nesses casos o controle é mais ou menos apertado, aí sim, o controle muda. Mas nos reportes semanais as informações que peço são sempre as mesmas, é claro que pressiono mais as que apresentarem piores resultados.

E o CFO da sede corporativa, na mesma linha, notou como o exercício do controle tende a ser apertado em momentos de diminuição do desempenho da subsidiária:

O que determina a existência de maior ou menor controle são os resultados. Se os resultados forem bons e se os investimentos feitos estiverem a ter retorno, cada empresa passa a ter mais liberdade para agir no futuro, é uma forma de mérito, um tipo de relacionamento. Infelizmente, em Portugal ainda não foi possível fazermos o que gostávamos de já ter feito e, por esse motivo, o controle mantém-se relativo.

Os mecanismos de controle e reporte precisam estar ajustados, sem duplicações e com canais de comunicação claros e responsabilidades bem delimitadas. Para aferir os mecanismos de controle questionamos o Diretor Geral da subsidiária portuguesa sobre a quem reporta.

Todas as questões rotineiras, tal como administração e do pessoal, reporto à administração regional na Holanda, mas nas tomadas de decisão mais relevantes, reporto à sede da EMN, sediada em Toledo. Todas as questões relacionadas com a produção, reporto aos respectivos grupos, alguns dos quais têm os seus próprios representantes na Holanda, outros nos EUA. Além disso, caso seja necessário, estabelecemos contato com as outras subsidiárias (México, China), no entanto esses contatos são feitos através da sede norte-americana.

A existência de duplos e triplos canais de reporte adiciona complexidade e pode ser menos eficaz, perdendo-se inclusivamente a perspectiva global da multinacional. A este respeito o CFO descreveu a situação:

Dentro da companhia, uma parte, reporta de uma forma organizacional; outra parte, reporta de outra forma e, há uma pequenina parte, que reporta de outra maneira. É muito difícil conciliar uma empresa como um todo, existindo duplos reportes, que só geram confusão. Especialmente, porque existem pessoas que ocupam duplos postos de chefia, mistos, devendo essas pessoas, à partida, estar melhor preparadas do que outras que apenas têm apenas um report, pois, supostamente, deveriam ter a capacidade de ver as coisas em duas perspectivas e, no meu entender, acho que isso não acontece. Se vêm só de um lado e não de outro, é complicado conciliar interesses comerciais que não vão de encontro aos interesses da SP, dessa forma não é feita uma conciliação e interligação perfeita de interesses que é necessária.

A ideia que a multinacional pode beneficiar da dispersão geográfica e da descentralização para centros regionais de controle e coordenação (HEDLUND, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1986, 1989) é conceitualmente interessante mas pode ser indutora de complexidade e ineficácias várias. No caso da *HQ*, além dos mecanismos centralizados na sede corporativa, há centros de controle regionais, mas com algum grau de sobreposição. Assim, há inclusive algum grau de conflitos de interesses entre a subsidiária portuguesa (*SP*) e a subsidiária holandesa (*SH*) – esta última que também é simultaneamente o centro de controle regional das operações na Europa (*CRE*). Os benefícios procurados na interdependência podem ser absorvidos pelos conflitos e algum grau de competição, como denota o Vice-Presidente de Produção Global e Engenharia (*GME*):

Existem problemas organizacionais que se devem sobretudo a diferenças culturais que não são respeitadas de parte a parte, assim como existe falta de espírito de equipa entre a SP e a SH.

Uma estrutura regional: Gestão e controle regional

A organização das subsidiárias sob alguma forma de controle regional é comumente utilizada pelas EMNs. Os mecanismos de controle e as linhas de prestação de contas, financeira ou operacional, são duplamente exercidos quando perante estruturas organizacionais onde há sedes regionais. Nestas instâncias a complexidade gerencial é acrescida, tal como as atividades de reporte. Assim, a *SP* está sujeita a um segundo nível de reporte – o regional, ao contrário das outras subsidiárias do grupo, que reportam diretamente à sede. Os mecanismos descentralizados visam aproximar ao mercado, desenvolver uma visão única e flexibilizar a capacidade de resposta. A gestão regional pode ser organizada, por exemplo, geograficamente, por grupos de linhas de produtos ou por departamentos funcionais (ALSEGG, 1971). Estas soluções procuram criar uma estrutura intermédia a que reportariam as subsidiárias numa região. No entanto, se inadequadamente implementada esta solução pode gerar conflitos entre as subsidiárias, especialmente quando uma consegue aceder a mais recursos ou controlar as ações das restantes. No caso da *HQ*, a opção foi pela criação de um centro regional, em detrimento de uma gestão por país – assim, as desvantagens de adicionar um nível hierárquico adicional (o regional), poderiam ser ultrapassadas pelos benefícios da alavancagem dos grupos de negócio globais e promoção de interdependência entre subsidiárias (BIRKINSHAW, 1995). A realidade mostra que o resultado foi o centro regional assumir a centralização de funções como a Comercial, Marketing e Design, gerando sentimentos de desfavorecimento na subsidiária portuguesa. Em essência, a gestão pela sede regional criou um sentimento de perda de autoridade sobre funções que são agora gerenciadas por holandeses.

A criação de uma sede regional independente é uma forma organizacional para a criação de relações fortes entre os executivos locais e regionais, que têm um veículo para comunicar diretamente quer em questões estratégicas quer rotineiras. Ao gestor regional fica reservado o papel de mediação em caso de conflitos entre executivos e gestores das subsidiárias e de mandante (ALSEGG, 1971). No entanto, na *HQ* a situação é complicada por ordens emanadas dos diversos sectores holandeses, direcionados aos vários departamentos da subsidiária portuguesa, o que contribui para a degradação das relações entre as duas subsidiárias europeias. A rivalidade entre a subsidiária portuguesa e a subsidiária holandesa, e não a cooperação é o resultado destas deficiências organizacionais (cfr. LI et al., 2009).

Grau de autonomia e expectativas de aprendizagem

Não existe um padrão universal quanto às melhores práticas em matéria do grau de autonomia a conceder a uma subsidiária (ALSEGG, 1971; PAHLBERG, 1996). O grau de autonomia pode, inclusive, ser diferenciado por função ou por objetivo. Em muitos casos, a autonomia prende-se com a atuação no mercado ou com as especificidades fabris. O Vice-Presidente da Cadeia de Logística Global (GSC) notou que:

A SP é a chave para a presença estratégica da empresa na Europa e, isso contribui positivamente para influenciar a sua autonomia. A SP desempenha um importante papel ao contribuir para completar a oferta de vidro europeia aos clientes. Características exclusivas de vendas, como a flexibilidade, o serviço, o design e aptidões decorativas, a cor do vidro, produtos prensados soprados, prensados parados e soprados, bem como o facto de serem bem sucedidas, tem uma influência positiva na autonomia da SP e da CRE.

Uma das vantagens das EMNs prende-se com a capacidade da subsidiária aprender no seu próprio mercado e disseminar internamente, na rede de subsidiárias, o conhecimento adquirido. A criação de inovação e tecnologia nas subsidiárias requer maior autonomia, maior comunicação entre a sede e a subsidiária, e maior integração normativa (GHOSHAL, 1986). Quando há ganhos potenciais, em termos de coordenação transfronteiriça, e as características específicas da indústria, em causa, contribuem para permitir uma maior padronização, as subsidiárias tenderão a manter um grau limitado de autonomia (NARULA E DUNNING, 2010). Segundo Birkinshaw et al. (1998) e Ferreira et al. (2010) a construção da autonomia da subsidiária e dos mecanismos internos para facilitar a comunicação inter-subsidiárias são evidência do papel estratégico, contributivo, das próprias subsidiárias.

A tomada de decisão e o papel das subsidiárias

A tomada de decisão diz-se centralizada quando o processo de tomada de decisão é organizado hierarquicamente pela sede, sobretudo ao nível das decisões estratégicas e políticas cruciais. Usualmente, maiores graus de centralização coabitam com maior dependência da subsidiária face à sede (GHOSHAL; NOHRIA, 1989). Assim, a centralização na sede retira às subsidiárias a autonomia e a legitimidade para iniciar novos programas, modificar produtos e/ou processos produtivos, e destitui-as dos recursos necessários para criarem, independentemente, novos conhecimentos. Nestas situações as subsidiárias limitam-se a adotar as diretrizes centrais (GHOSHAL; BARTLETT, 1988; FERREIRA et al., 2010). A consequência é que elevados níveis de centralização criam fortes entraves à habilidade de uma organização se renovar ou inovar e mesmo o incentivo para aprender localmente. Em entrevista, o GME considerou que:

O papel desempenhado pela SP na EMN tem alguma influência na sua autonomia, nomeadamente ao nível de equipamentos. Por exemplo, quando a SP afirma que não estão a alcançar os objetivos porque têm máquinas velhas e lentas, que produzem lentamente, a SP tem autonomia para decidir quais as

máquinas que querem mudar e quais vão substituir (apenas têm que pedir opinião à sede, pois as empresas por si só não têm muito capital disponível para investir em tecnologia).

Os executivos de topo foram questionados se existia centralização de poder ou controle, obtendo todas as respostas afirmativas. A análise do CFO é peremptória em assinalar que:

Existe centralização, sem dúvida, tal é visível nas diversas políticas da companhia, nas políticas dos quadros de topo, nas políticas designadas pelo código de ética e de conduta. Porque somos uma EMN, temos de ter a certeza que existe um total entendimento das nossas políticas, assim como as mesmas poderão conduzir a um negócio internacional. (...) Neste momento o controle está centralizado. Temos de conseguir fazer com que todas as nossas subsidiárias entendam e pensem que somos uma companhia e que necessitamos agir como tal, porque os nossos clientes, na maior parte das vezes, são os mesmos clientes e queremos que eles tenham a mesma relação com Portugal, a Holanda, a China, o México e os EUA. Eles estão a lidar com uma companhia e não com várias. (...)

Discussão

Neste artigo foram analisadas as relações de controle e autonomia numa empresa multinacional focando as relações entre a sede e as subsidiárias. Utiliza-se o caso de uma empresa multinacional norte-americana com subsidiárias na Holanda, Portugal, China e México. O foco foi, especificamente, as relações da subsidiária portuguesa com a sede corporativa. Adicionalmente, emergiu no estudo a necessidade de incluir as relações entre a subsidiária portuguesa com a sede regional europeia porque a multinacional escolheu um modelo organizacional baseado na criação de uma estrutura intermédia de controle – um centro regional para as suas operações na Europa. De fato, esta solução, de criar níveis de controle intermédios regionais, tem sido adotada por muitas multinacionais, mas sem que a investigação existente sustente os potenciais benefícios e conflitos gerados.

A pesquisa em EMNs tem aumentado substancialmente ao longo das últimas três décadas, em parte acompanhando a crescente internacionalização de empresas. No entanto, a pesquisa é, ainda, incipiente em entender como coordenar as subsidiárias dispersas e como delas retirar o máximo benefício. Também é pouco evidente como as relações de poder, controle e autonomia devem ser exercidas e como a sede corporativa precisa gerir as relações entre subsidiárias. Esta preocupação será tão mais relevante quanto as subsidiárias tenham mandatos que extravasam a mera fabricação em setores tecnologicamente maduros, para exercerem papéis que incluem a prospecção de novos conhecimentos e tecnologias e o lançamento de novos produtos. Assim, este artigo contribui para complementar estudos existentes sobre as relações entre as EMNs e as subsidiárias. Mesmo em indústrias maduras, e não apenas nas indústrias emergentes ou nas baseadas em altas tecnologias, podem emergir problemas de coordenar e controlar subsidiárias geograficamente dispersas.

A forma como as multinacionais gerem, controlam, atribuem responsabilidades e dão autonomia às suas subsidiárias dispersas pelo mundo é uma decisão de estratégia, mas tem um impacto sobre as operações correntes e as perspectivas de crescimento das subsidiárias. Este artigo, baseado no estudo de um caso, permite observar como a sede exerce e estabelece o controle sobre as subsidiárias. Maiores graus de autonomia e descentralização para as subsidiárias permite-lhes assumir um papel mais ativo na prospecção de novos conhecimentos e mercados. Nestes casos, as subsidiárias podem ser vistas como o que Brown e Eisenhardt (1997) designaram por “*low cost probes*”. No essencial, estas *low cost probes* são formas de a multinacional prospectar novos espaços sem comprometer recursos avultados, quer humanos, técnicos ou financeiros. Em contraponto, subsidiárias com pouca

autonomia e sujeitas a mecanismos apertados de controle tendem a ser passivas e a replicar o que é feito em outras unidades. Estas subsidiárias são veículos para a multinacional explorar as vantagens competitivas que já detém. Este estudo de caso identificou uma subsidiária que manteve a sua especialização tecnológica e, em grande medida, a de mercado, estando o papel de prospecção delimitado aos produtos manufaturados. Não se afigura, portanto, como tendo um papel de exploração para além do portfolio de produtos e tecnologias, inclusive pelas restrições ao investimento. Também não emerge uma extensão das competências para além este portfolio, notando-se que mesmo as responsabilidades de marketing e comercial se restringem aos produtos fabricados.

A pesquisa, em especial a partir dos anos 80, começou a focar mais a importância e o papel das subsidiárias no estrangeiro. Este foco é, pelo menos em parte, explicado por uma nova perspectiva que foi emergindo: as multinacionais também se internacionalizam para explorar novas oportunidades, para aprender novas técnicas e competências, para aprender localmente. Assim, as subsidiárias começaram a ser vistas como possíveis fontes de vantagens competitivas (KOGUT; ZANDER, 1993; BIRKINSHAW, 1996, 1997; NOHRIA; GHOSHAL, 1997) ainda que nem sempre seja evidente um efeito positivo da internacionalização das empresas sobre o seu desempenho (FLORIANI; FLEURY, 2012; ANDRADE; GALINA, 2013). O fato é que os modelos de gestão, em especial os relativos ao controle e autonomia das subsidiárias podem promover esta aprendizagem mundial ou, pelo contrário, limitar a capacidade e a vontade de as subsidiárias aprenderem e transferirem internamente o novo conhecimento (LI et al., 2009).

Neste estudo de caso, todas as decisões de investimento são centralizadas na sede corporativa, por serem consideradas estratégicas. Para a subsidiária são relevadas as decisões operacionais. Ou seja, efetivamente, o controle pela sede é quase total e a autonomia muito escassa e, fundamentalmente, operacional. Por exemplo, à subsidiária portuguesa são permitidas decisões específicas como as relativas às compensações aos trabalhadores (explicada pelos executivos como a solução para o melhor ajustamento aos hábitos e legislação locais), alguma capacidade de intervenção no estabelecimento da política de preços, de crédito e de distribuição. A centralização é absoluta em matéria contabilística e financeira. Este estudo permitiu notar que o controle é, pelo menos em grande parte, determinado pelos resultados gerados pela subsidiária. Isto é, se a subsidiária gera bons resultados a intensidade de controle é menor. De modo similar, o controle aumenta quando os resultados são piores. O controle dos resultados financeiro, através da prestação de contas, determinará, portanto, a autonomia futura.

As EMNs enfrentam diariamente desafios heterogêneos por deterem subsidiárias instaladas em ambientes nacionais distintos (GHOSHAL; NOHRIA, 1989). A heterogeneidade emerge das diferenças nacionais em aspectos como o ambiente institucional, cultural, linguístico, administrativo, legal, político, econômico e mesmo de gestão. No entanto, esta heterogeneidade tem o potencial de veicular às EMNs benefícios ao nível da aprendizagem e da subsequente transferência interna de conhecimento específico (FERREIRA et al, 2010) entre as suas subsidiárias. Por exemplo, a aquisição da *SP* pela multinacional norte-americana foi utilizada como um instrumento para introduzir novas mudanças no Grupo, tendo em conta que a aquisição permitiu complementar a linha de produtos (YOUNG, 2003) no mercado europeu, melhorando, assim, a sua posição no mercado europeu face à sua maior concorrente mundial, a ARC (ver, RUGMAN; VERBEKE, 1989).

A própria estratégia das multinacionais relativamente à relação que mantém com as subsidiárias pode alterar. No processo de conduzir as entrevistas ficou evidente uma mudança de estratégia. Inicialmente, a opção assentou numa estratégia multinacional, ainda que com a concessão de um grau de autonomia limitado e alguma liberdade de atuação no mercado interno (PORTER, 1986; BARTLETT; GHOSHAL, 1989). No entanto, esta

estratégia resultou no surgimento de relações competitivas entre as subsidiárias europeias. A falta de comunicação e coordenação efetiva fez emergir competição dentro dos mesmos mercados. Como forma de obviar aos prejuízos gerados, a multinacional mudou de estratégia, implementando uma estratégia mais global, como forma de garantir maior integração e comunicação entre as suas subsidiárias (PRAHALAD, 1976; BARTLETT; GHOSHAL, 1988, 1989; FERREIRA et al., 2010). O estudo de caso ilustra, assim, como a centralização de poder, a formalização dos processos e a integração normativa foram as condições implementadas para que a empresa conseguisse garantir a existência de relações de cooperação entre as subsidiárias (GHOSHAL; BARTLETT, 1989; LI et al., 2009; FERREIRA et al., 2010). No entanto, dada a especialização de produto das subsidiárias não parecem originar-se muitos benefícios da coordenação. O estudo de caso permite, também, ilustrar como a solução para os problemas de relações de autoridade pouco claras, comunicação pobre e tomadas de decisão tardias, passa por estabelecer mecanismos organizacionais assentes em estruturas de gestão unitárias (PARKHE, 1991).

Implicações

Este estudo tem implicações para a prática da gestão de multinacionais. Talvez em primeira instância, levanta a necessidade de compreender e tornar explícito qual o papel de cada subsidiária e quais as expectativas de contributo para o grupo. Segundo, faz emergir um tema, frequentemente em segundo plano, que é o do formato organizacional adotado, especialmente em matérias como o exercício do controle e a concessão de autonomia. Terceiro, é importante avaliar os custos e benefícios de formatos assentes em centros de responsabilidade regional. Embora sejam óbvios os benefícios potenciais, importa entender quais as dificuldades, quais os potenciais para a duplicação dos laços de responsabilidade e *report*, e os conflitos entre subsidiárias que podem emergir desta solução.

Para os gestores é relevante compreender quais os fundamentos dos mecanismos de controle que implementam. O nosso estudo revelou que a intensidade do controle pela sede corporativa estava fortemente condicionada pelos resultados apresentados pelas subsidiárias. Deste modo, um pior desempenho é seguido por maior exercício de controle. Mas, as relações de controle e autonomia devem ser pensadas estrategicamente e, como referimos, contemplando os objetivos de longo prazo pretendidos para cada subsidiária e em cada mercado. Algum controle e centralização facilitam a imposição de coordenação de ações entre subsidiárias, bem como a resolução de disputas que poderão surgir (ANDERSON; GATIGNON, 1986; FERREIRA et al., 2010). No entanto, o controle não deve ser exclusivamente utilizado como instrumento de pressão para obter retornos mais elevados.

Limitações e pesquisa futura

O estudo tem limitações. Os resultados de um estudo de caso singular são muito específicos e a sua extrapolação requer cuidados. Sobre o uso de estudo de casos, Fesler (1962) considerou que delineavam várias contribuições num processo de investigação, incluindo fazer uma espécie de triagem à plausibilidade das hipóteses e fornecendo dados para as hipóteses a ser testadas. Pesem as limitações desta abordagem, este caso parece ser representativo dos problemas e decisões que as multinacionais enfrentam, mesmo em indústrias maduras, na relação que criam entre a sede e as subsidiárias e com a criação de centros regionais para o controle intermédio. Utilizando o estudo de um caso permite ganhar maior detalhe sobre a configuração das relações de controle de uma EMN com a sua subsidiária, e entender como as relações se podem alterar em virtude de reorientações estratégicas e de alterações nos próprios mercados.

Consequentemente, estudos futuros poderão evoluir em inúmeras direções. Por exemplo, até que ponto o controle da sede da EMN influencia o desempenho das suas subsidiárias, bem como os resultados alcançados. Como as multinacionais podem configurar as relações de controle e autonomia de modo a desenvolver novas competências e como as relações de conflito entre as subsidiárias prejudicam a transferência interna das novas competências. Permanecem, ainda, oportunidades de pesquisas futuras enfatizando o desenvolvimento da teoria, especialmente relativamente às diferenças do grau/tipo de controle exercido sobre subsidiárias em países com maior ou menor desenvolvimento. Por fim, as matrizes culturais dos países podem ser determinantes não apenas dos mecanismos formais de controle mas, também, dos informais que precisam ser implementados para ultrapassar resistências internas.

Notas finais

Com a crescente internacionalização das empresas, ganha importância o conhecimento das próprias soluções estruturais que as multinacionais precisam por em prática para gerir – controlar e coordenar – as suas subsidiárias dispersas. É patente que há nestas decisões uma primeira decisão estratégica que envolve definir o papel de cada subsidiária – ou o seu mandato. Se mecanismos de maior controle podem ser adequados para subsidiárias que visam apenas explorar vantagens competitivas detidas, não parecem ser os mais adequados para desenvolver subsidiárias capazes de prospectar mercados, tecnologias e conhecimentos. Assim, inerente ao controle mais restrito está o paradoxo de se perder uma das potenciais fontes de vantagens competitivas futuras: a capacidade, ou potencial, que as subsidiárias têm de aprender localmente nos mercados estrangeiros e transferir o seu aprendizado internamente para a sede corporativa e para outras subsidiárias na rede. O próprio conceito de multinacional como uma rede de subsidiárias é ameaçado quando impostos níveis de controle que retiram das subsidiárias a capacidade de serem nós efetivos de alavancagem internacional.

Referências

- AGARVAL, S.; RAMAWAMI, S. Choice of foreign market entry mode: Impact of ownership, location and internalization factors. **Journal of International Business Studies**, 1st Quarter, p. 1-27, 1991. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490257
- ALSEGG, R. **Control relationships between American corporations and their European subsidiaries**. EUA: AMA Research Study 105, 1971.
- ANDERSON, E.; GATIGNON, H. Modes of foreign entry: A transaction cost analysis and propositions. **Journal of International Business Studies**, Fall, p. 1-26, 1986. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490432
- ANDRADE, A.; GALINA, S. Efeitos da internacionalização sobre o desempenho de multinacionais de economias em desenvolvimento, **Revista de Administração Contemporânea**, v. 17, n. 2, p. 239-262, 2013. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552013000200007>
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. **Managing across borders: The transnational solution**. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1989.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiaries for global reach. **Harvard Business Review**, v. 64, n. 6, p. 87-94, 1986.
- BIRKINSHAW, J. Entrepreneurship in multinational corporations: The characteristics of subsidiary initiatives. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207-229, 1997. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199703)18:3<207::AID-SMJ864>3.0.CO;2-Q
- BIRKINSHAW, J. How multinational subsidiary mandates are gained and lost. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 3, p. 467-495, 1996. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490845
- BIRKINSHAW, J. Is the country manager an endangered species?, **The International Executive**, v.37, n. 3, p. 279-301, 1995. doi: 10.1002/tie.5060370307
- BIRKINSHAW, J., BRAUNERHJELM, P., HOLM, U.; TERJESEN, S. Why do some multinational corporations relocate their headquarters overseas?. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 681-700, 2006. doi: 10.1002/smj.541
- BIRKINSHAW, J., HOOD, N.; JONSSON, S. Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 3, p. 221-241, 1998. doi: 10.1002/(SICI)1097-0266(199803)19:3<221::AID-SMJ948>3.0.CO;2-P
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Characteristics of foreign subsidiaries in industry clusters. **Journal of International Business Studies**, v. 31, n. 1, p. 141-154, 2000. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490893
- BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. Multinational subsidiary evolution: Capability and charter change in foreign-owned subsidiary companies. **Academy of Management Review**, v. 23, n. 4, p. 773-795, 1998. doi: 10.2307/259062

BIRKINSHAW, J.; MORRISON, A. Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v. 26, n. 4, p. 729-753, 1995. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490818

BORINI, F. **Transferência, desenvolvimento e reconhecimento de competências organizacionais em subsidiárias estrangeiras de empresas multinacionais Brasileiras**. Tese de Doutorado não publicada, Programa de Pós-Graduação em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo: São Paulo, 2008.

BROWN, S.; EISENHARDT, K. The art of continuous change: Linking complexity theory and time-paced evolution in relentlessly shifting organization. **Administrative Science Quarterly**, v.42, p.1-34, 1997. doi:10.2307/2393807

CANTWELL, J. Innovation and information technology in MNE. In Brewer, T. (Ed.), **The Oxford Handbook of International Business**, Oxford, UK: Oxford University Press, p. 431-456, 2001.

CONNER, K.; PRAHALAD, C. A Resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. **Organization Science**, v.7, p. 477-501, 1996. doi: 10.1287/orsc.7.5.477

DUNNING, J. **International production and the multinational enterprise**. London and Boston. Allen & Unwin, pp. 400, 1981.

DUNNING, J. Location and the multinational enterprise: A neglected factor?. **Journal of International Business Studies**, v. 29, n. 1, p.45-66, 1998. doi:10.1057/jibs.2008.74

DUNNING, J. Trade, location of economic activity and the MNE: A search for an eclectic approach. In Ohlin, B.; Hesselborn, P.; Wijkman, P. (Eds.) **The International Allocation of Economic Activity**, London: Macmillan, p. 395-41, 1977.

EISENHARDT, K. Building theories from case study research, **Academy of Management Review**, v. 14, n. 4, p. 532-550, 1989. doi:10.2307/258557

FERREIRA, M. **Building and leveraging knowledge capabilities through cross border acquisitions: The effect of the multinational corporation's capabilities and knowledge strategy on the degree of equity ownership**. Unpublished PhD Dissertation, The University of Utah, 2005.

FERREIRA, M., LI, D.; JANG, Y. Foreign entry strategies: Strategic adaptation to various facets of the institutional environment. **Development and Society**, v. 38, n. 1, p. 27-55, 2009.

FERREIRA, M., LI, D.; SERRA, F. Transferência internacional de conhecimento na multinacional: Quando o jogo competitivo multi-mercado se sobrepõe aos mecanismos internos de coordenação. **Revista de Administração de Empresas**, v. 9, n. 1, 2010. <http://dx.doi.org/10.1590/S1676-56482010000100002>

FLORIANI, D.; FLEURY, M. O efeito do grau de internacionalização nas competências internacionais e no desempenho financeiro da PME Brasileira. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 3, p. 438-458, 2012. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65552012000300007>

GERINGER, M.; HEBERT, L. Control and performance of international joint ventures. **Journal of International Business Studies**, v. 20, n. 2, p. 235-254, 1989. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490359

GHOSHAL, S. **The innovative multinational: A differentiated network of organizational roles and management processes**. Unpublished Doctoral Dissertation, Boston: Harvard Business School, 1986.

GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. Creation, adoption, and diffusion of innovations by subsidiaries of multinational corporations. **Journal of International Business Studies**, v.19, n. 3, p. 365-388, 1988. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490388

GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporations. **Strategic Management Journal**, v. 10, n. 4, p. 323-337, 1989. doi: 10.1002/smj.4250100403

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. **Academy of Management Review**, v.16, n. 4, p.768-792, 1991. doi: 10.5465/AMR.1991.4279628

GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Organizing for knowledge within MNC's. **International Business Review**, v. 3, n. 4, p. 443-457, 1994.

HEDLUNG, G. The hypermodern MNC: A heterarchy?. **Human Resource Management**, v. 25, n. 1, p. 9-35, 1986. doi: 10.1002/hrm.3930250103

JARILLO, J.; MARTINEZ, C. Different roles for subsidiaries: The case of multinational corporations in Spain. **Strategic Management Journal**, v. 11, n. 7, p. 501-512, 1990. doi: 10.1002/smj.4250110702

JENSEN, L.; RODGERS, R. Cumulating the intellectual gold of case study research. **Public Administration Review**, v. 61, n. 2, p. 235-246, 2001. doi: 10.1111/0033-3352.00025

KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and evolutionary theory of the multinational corporation. **Journal of International Business Studies**, v. 24, p. 625-645, 1993. doi:10.1057/palgrave.jibs.8400058

LARSSON, R. Case survey methodology: Quantitative analysis of patterns across case studies. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 6, p. 515-546, 1993. doi: 10.2307/256820

LI, D., FERREIRA, M.; SERRA, F. Technology transfer within MNEs: Inter-subsidiary competition and cooperation. **Revista de Administração e Inovação**, v. 6, p.139-158, 2009.

NARULA, R.; DUNNING, J. Multinational enterprises, development and globalization: Some clarifications and a research Agenda. **Oxford Development Studies**, v. 38, n. 3, p. 263-287, 2010. doi: 10.1080/13600818.2010.505684

NOHRIA, N.; GHOSHAL, S. **The differentiated network: Organizing multinational corporations for value creation**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1997.

PAHLBERG, C. **MNCs differ – and do so subsidiaries**. Department of Business Studies Uppsala University, April, p. 1-29, 1996.

PARKHE, A. Interfirm diversity, organizational learning and longevity in global strategic alliances. **Journal of International Business Studies**, v. 22, p. 579-601, 1991. doi:10.1057/palgrave.jibs.8490315

PONT, C.; NOBOA, F. **Fighting for power: The strategy of global MNC's subsidiaries**. IESI Business School – University of Navarra, Barcelona, Working Paper nº489, 2003.

PORTER, M. **Competition in global industries**. Boston, MA: Harvard Business School, 1986.

PRAHALAD, C. Strategic choices in diversified MNCs. **Harvard Business Review**, July-August, p. 67-78, 1976.

RUGMAN, A.; VERBEKE, A. Subsidiary-specific advantages in multinational enterprises, **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 237-250, 2001. doi: 10.1002/smj.153

SCHNEIDER, S.; BARSOUX, J. **Managing across cultures**. England: Pearson Education Limited, 2003.

SILVA, N.; FLEURY, M. Estratégias de transferência de conhecimento em multinacionais brasileiras: Estudo comparativo entre as subsidiárias adquiridas e as *greenfield*. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 1-33, 2012.

VERNON, R. International investments and international trade in the product cycle. **Quarterly Journal of Economics**, v. 80, n. 2, p. 190-207, 1966. doi: 10.2307/1880689

WHITE, R.; POYNTER, T. Strategies for foreign-owned subsidiaries in Canada. **Business Quarterly**, Summer, p. 59-69, 1984.

YIN, R. **Case study research: Design and methods**, 4th Edition. California: SAGE Publications, 2009.

YOUNG, R. **Mergers and acquisitions: Planning and action**. Londres: Routledge, 2003.

ZOROVICH, M. A emergência de centros de excelência (COEs) e a transferência de conhecimento a partir das subsidiárias da Pirelli e da Peugeot Citroën do Brasil. **Internext – Revista Eletrônica de Negócios Internacionais da ESPM**, v. 7, n. 1, p. 149-165, 2012.

CONTROL AND AUTONOMY BETWEEN HEADQUARTERS AND SUBSIDIARIES: A CASE STUDY OF A US MULTINATIONAL IN PORTUGAL

Abstract: The management of multinational corporations (MNCs) is complicated by the dispersion of subsidiaries in different locations, and the need to organize the best solutions for control, coordination and independence of each subsidiary to leverage their contribution to the EMN. In this article, based on the case study of a U.S. MNC with a subsidiary in Portugal, we analyze the relationship between autonomy and control headquarters the Portuguese subsidiary. The study identifies the main reasons that determine the amount of control exercised over the subsidiary. We conclude that the centralization, formalization of processes and integration rules are essential to the maintenance of coordination and cooperation between headquarters and subsidiary. However, it is the performance of the subsidiary and its role, particularly as contributory network of subsidiaries, which seems to confine the relations of control-autonomy.

Keywords: multinational; subsidiaries; control; autonomy

Submetido em 06/04/2013

Aceito para publicação em 13/06/2013.