IMAGEM: KIPPER

ESPECIAL NEGÓCIOS INTERNACIONAIS

O centro e as subsidiárias

Subsidiárias de empresas multinacionais atuando no Brasil representam importante fonte de desenvolvimento para o país, tanto em termos de investimentos diretos quanto de criação de novos produtos e geração de emprego. No entanto, o papel da subsidiária depende de seu peso estratégico no contexto global das cadeias produtivas da matriz. O artigo analisa os fatores-chave para a conquista da relevância estratégica das subsidiárias atuantes no país.

por Moacir de M. Oliveira Jr. e Felipe M. Borini FEA-USP

Em geral, quando se discute o papel das corporações multinacionais na economia e na sociedade de países em desenvolvimento, como o Brasil, o debate tende a polarizar-se entre os que enfatizam a tradicional visão da multinacional como exploradora de vantagens de custo locais e

orientada basicamente pelo interesse de remeter divisas ao exterior, e os que defendem a importância do investimento direto estrangeiro para o desenvolvimento do país.

Neste artigo, porém, estamos interessados em um outro ângulo desse debate. Em particular, em entender

como as subsidiárias de multinacionais instaladas no Brasil podem desempenhar um papel de grande importância comparativamente às demais subsidiárias estrangeiras da corporação. Naturalmente, uma maior importância da subsidiária implica maior aporte de investimento e, con-

seqüentemente, um maior volume de operações locais.

Baseando-nos em uma pesquisa empírica com as maiores subsidiárias atuantes no país (ver Quadro), discutiremos, em primeiro lugar, o que faz de uma subsidiária relevante estrategicamente para a corporação da qual faz parte e, em segundo, o que essa subsidiária pode fazer por ela mesma para conquistar a referida relevância dentro de sua corporação.

Relevância estratégica. A moderna corporação multinacional, em vez de adotar uma estrutura unidimensional, tende a atuar com uma estrutura de rede. Mais especificamente, uma rede diferenciada, pois cada subsidiária pode, e deve, desempenhar um papel diferenciado dentro dessa rede. Algumas subsidiárias são simples exploradoras de mercado, orientadas para as vendas de produtos globais adaptados para os mercados em que atuam. Outras são plataformas globais, ou seja, desempenham alguma função da cadeia de produção dos produtos globais da corporação. E, ainda, poucas subsidiárias desenvolvem o papel de centros de excelência, os quais têm a responsabilidade pelas diretrizes globais de determinada operação ou produto.

Essas últimas são as subsidiárias com relevância estratégica, que assumem funções de coordenação de todas as demais unidades da rede corporativa. Naquela operação ou produto que é de sua responsabilidade, as subsidiárias com relevância estratégica têm um poder estratégico equivalente ao da matriz. Em conjunto com a matriz

Poucas subsidiárias desenvolvem o papel de centros de excelência, os quais têm a responsabilidade pelas diretrizes globais de determinada operação ou produto.

desenvolvem e implementam as estratégias corporativas.

Na prática, são três os principais fatores que determinam a relevância estratégica da subsidiária. Em primeiro lugar, a criação de valor da subsidiária para a corporação multinacional; em segundo, a competitividade global da subsidiária; e, em terceiro, o reconhecimento da subsidiária dentro da rede corporativa. Vejamos cada fator a seguir.

A criação de valor em uma corporação multinacional pode ser entendida como a capacidade de criar, desenvolver e coordenar alguma operação ou produto mundial. O fator essencial para isso é a capacidade de criar e desenvolver uma competência suscetível de ser transferida mundialmente, também chamada de competência não-local – quer dizer, criar e desenvolver algum processo que garanta maior produtividade e seja capaz de ser facilmente transferido para as outras subsidiárias da rede corporativa. O termo não-local deriva desse não enraizamento em um local específico, mas sim sua utilidade para toda a rede da corporação.

A competência criada e desenvolvida na subsidiária, além de aumentar a produtividade e ser mais facilmente transferida entre as unidades da corporação multinacional, tem ainda de ser superior tanto em relação às

competências das demais subsidiárias da própria multinacional como também em relação às competências dos concorrentes globais. Isso quer dizer que a competência desenvolvida pela subsidiária deve garantir a competitividade global.

Entretanto, o último fator é preponderante para a conquista da relevância estratégica, sem o qual a criação de valor e a competitividade global não teriam validade: a subsidiária precisa conquistar o reconhecimento corporativo. Esse reconhecimento é a concessão do poder para a subsidiária coordenar as operações referentes àquela competência não-local criada e desenvolvida.

A importância do reconhecimento dentro da corporação pode ser ilustrada à luz dos dados obtidos em nossa pesquisa (ver Quadro). Enquanto praticamente metade das subsidiárias pesquisadas se diz competitiva globalmente, menos de um terço delas alega ser reconhecida pela corporação multinacional para a coordenação de atividades globais.

Mas como as subsidiárias podem, por si próprias, obter relevância estratégica no âmbito global de sua corporação? Em nosso modo de ver, três fatores-chave podem responder essa questão. Em primeiro lugar, a subsidiária deve ser capaz de desenvolver competências organizacionais;

em segundo, de se integrar com a matriz e com as demais subsidiárias da corporação; e, em terceiro, deve fomentar o intra-empresendedorismo. A seguir discutimos cada um desses fatores.

Desenvolvimento de competências. O desenvolvimento das competências organizacionais está diretamente atrelado à criação de valor e de competências não-locais. No entanto, o leitor poderia se perguntar neste ponto: quais seriam as competências não-locais mais propícias para se alcançar a relevância estratégica?

Nossa pesquisa demonstra que as subsidiárias com relevância estratégica no ambiente brasileiro tendem a desenvolver competências em duas áreas funcionais principais: produção e pesquisa e desenvolvimento (P&D).

Isso não significa, todavia, que competências como as de marketing e recursos humanos, por exemplo, não sejam importantes; significa apenas que, dependendo do estágio de desenvolvimento da subsidiária, haverá preferência por um ou outro conjunto de competências. Especificamente, identificamos três estágios e suas respectivas demandas por competências organizacionais.

O primeiro estágio caracteriza-se, em geral, por um menor investimento direto estrangeiro na subsidiária. Nesse caso, as subsidiárias orientam-se pela exploração dos recursos naturais e do mercado nacional. Especificamente neste estágio, competências como as de marketing e vendas são as mais relevantes, visto que o foco da operação da subsidiária é adaptar os produtos globais e vender no mercado nacional.

O segundo estágio compreende o desenvolvimento de competências na área de produção. Neste ponto a empresa adquire o status de plataforma global de algum produto de escala mundial. Exemplos de plataformas globais podem ser encontrados nas empresas multinacionais do setor automobilístico no Brasil, as plataformas de produtos eletroeletrônicos na Ásia e no Brasil, e as “maquiladoras”, no México. Essas subsidiárias, devido ao fato de fazerem parte da cadeia global, atuam de forma mais integrada aos negócios globais e representam maior possibilidade de desempenhar um papel estratégico.

Já o terceiro estágio é aquele no qual a subsidiária adota iniciativas de alcance global, como o desenvolvimento de produtos e processos mundiais. Para tanto, as subsidiárias necessitam aqui desenvolver competências na área de P&D e correlatas – como engenharia de produtos e desenvolvimento de processos. Essas competências são essenciais no caso de a subsidiária pretender assumir um papel estratégico no contexto global de sua corporação.

Integração na rede global. A integração entre subsidiárias e sua matriz ocorre mediante uma contínua comunicação de dois lados. Cabe, no entanto, à subsidiária administrar a interface com a matriz, de modo a se fazer reconhecer. Como dissemos anteriormente, sequer as competências desenvolvidas localmente pelas subsidiárias terão alguma importância sem o reconhecimento e a visibilidade ganhos da matriz.

Na prática, é a integração entre matriz-subsidiária que permite àquela identificar e compreender as competências da subsidiária – e não o desejo de autonomia, às vezes excessivo, observado muitas vezes entre os gerentes das subsidiárias. Nesse sentido, a integração em termos de coordenação, controle e, principalmente, alinhamento estratégico representa o elemento essencial para incrementar a relevância estratégica da subsidiária.

A integração permite que a matriz tenha maior segurança em relação aos rumos estratégicos das subsidiárias, principalmente quando se trata de subsidiárias em países em desenvolvimento. Nestes países, e o Brasil não é exceção, as subsidiárias são frequentemente vítimas de um estereótipo desfavorável em virtude de condições econômicas e sociais adversas.

Esse quadro pode ser alterado favoravelmente na medida em que houver maior integração matriz-subsidiárias, quando as operações se tornam mais transparentes, reduzindo o risco percebido pela matriz. Adicionalmente, a integração entre subsidiárias e matriz permite uma alternativa diferente de controle à tradicional centralização na matriz, favorecendo o intercâmbio de conhecimento e a aprendizagem na rede corporativa, com o efeito final de alinhar as diretrizes estratégicas.

Intra-empendedorismo da subsidiária. Contudo, o desenvolvimento de competências e a integração matriz-subsidiária somente se sustentam ao longo do tempo se a subsidiária criar um ambiente interno propício para iniciativas locais. Para

A autonomia buscada pelo executivo da subsidiária pode causar prejuízos futuros para a posição de relevância estratégica da subsidiária na rede corporativa. Isso ocorrerá sempre que houver uma busca desenfreada pelas oportunidades de mercado sem a integração com as diretrizes globais da corporação.

isso, ela deve fomentar o que vem sendo conhecido amplamente como intra-empendedorismo.

Devemos entender o intra-empendedorismo como sinônimo de autonomia? De fato, o executivo que comanda a operação de uma subsidiária pode tender a pensar que a criação de iniciativas locais representa uma forma de autonomia. Quer dizer, ele pode concluir que tem autonomia para mobilizar os recursos e as capacidades de sua subsidiária com o objetivo específico de explorar uma oportunidade de mercado. Em nosso modo de ver, esta conclusão está parcialmente correta.

De um lado, é verdadeiro que a iniciativa local pode ser resultado de uma ação pró-ativa tomada pela subsidiária, cujo desfecho é a criação de novas formas de atuação ou expansão da corporação. No entanto, não se trata de explorar qualquer oportunidade.

A autonomia excessiva buscada pelo executivo da subsidiária pode causar prejuízos futuros para a posição de relevância estratégica da subsidiária na rede corporativa. Isso ocorrerá sempre que houver uma busca desenfreada pelas oportunidades

de mercado sem a integração com as diretrizes globais da corporação. Nesse sentido, o espírito intra-empendedor deve ser estimulado dentro da organização, desde que resulte de um alinhamento com a diretriz estratégica da corporação.

Assim, o executivo principal da subsidiária pode orientar-se por duas iniciativas amplas. Primeiro, uma iniciativa para atender o mercado local, mas que desenvolva uma competência não-local capaz de ser reaplicada em outras subsidiárias. Segundo, uma iniciativa interna da corporação, a qual pode consistir, por exemplo, em uma melhor preparação da subsidiária para vencer a competição interna pela alocação de uma planta produtiva, ou mesmo um centro de pesquisa e desenvolvimento.

Em síntese. Esperamos, ao final deste artigo, ter chamado a atenção do leitor para o fato de que o debate sobre o papel das subsidiárias de multinacionais atuantes no país não deveria se esgotar na análise de seu potencial, ora de explorar os recursos do país, ora de equacionar nossos problemas pelo aporte externo de capitais.

Nosso principal objetivo foi analisar alguns aspectos críticos da gestão de subsidiárias localizadas no Brasil. Em primeiro lugar, buscamos destacar que a relevância estratégica dessas subsidiárias depende do desenvolvimento de competências específicas, de competitividade global e, sobretudo, de sua capacidade para ser reconhecida pela matriz como um centro de excelência em determinada atividade. Para isso, é fundamental que os principais executivos tenham a capacidade de gerenciar a interface matriz-subsidiária.

Em segundo lugar, autonomia não significa iniciativa. A subsidiária só ganhará relevância estratégica à medida que desenvolver iniciativas

locais alinhadas com as estratégias globais da corporação, o que exige uma forte integração com a matriz. E, em terceiro, para a conquista de relevância estratégica, as subsidiárias devem desenvolver competências com a peculiaridade de serem facilmente transferidas para outras unidades da corporação, quer dizer, devem ser competências não-locais.

Para finalizar, é evidente que as subsidiárias com relevância estratégica apresentam taxas significativamente superiores de novos produtos desenvolvidos no Brasil e vendidos internacionalmente, assim como de investimentos em P&D e processos. Além disso, são subsidiárias com maior participação de mercado, pro-

dutividade e lucratividade quando comparadas às demais subsidiárias da rede corporativa. Essas são, certamente, razões suficientes para despertar a preocupação e o esforço dos executivos de subsidiárias atuando em nosso país.

Moacir de Miranda Oliveira Jr.
Doutor em Administração pela FEA-USP
E-mail: mdmoj@uol.com.br
Prof. do Departamento de Administração da FEA-USP

Felipe Mendes Borini
Doutorando em Administração na FEA-USP
E-mail: fborini@usp.br

A pesquisa

A amostra desta pesquisa sobre estratégias de subsidiárias multinacionais atuantes no Brasil baseou-se no universo das 1.000 maiores subsidiárias de corporações multinacionais instaladas no Brasil em termos de faturamento – segundo informações do jornal *Gazeta Mercantil*. Foram tratados dados referentes a uma amostra de 118 empresas desse universo, coletados por meio de questionários enviados para o principal executivo (presidente ou CEO) da subsidiária.

O instrumento de coleta de dados da pesquisa resultou de adaptação local de um questionário desenvolvido por Julian Birkinshaw, da London Business School, que o aplicou e validou em diferentes países (Canadá, Finlândia e Escócia).

A origem das empresas apresenta a seguinte distribuição: 32,3% são de procedência norte-americana, seguidas pelas de origem italiana (9,4%), alemã (8,3%), espanhola (7,3%), suíça (5,2%), portuguesa e japonesa (4,2% cada). Segundo os setores de atuação, elas se encontram distribuídas em: veículos e autopeças (9,4%), eletroeletrônicos (7,3%) e metalurgia (7,3%), seguidas por empresas de indústria química, mecânica e de comunicação (6,3% cada).

Seguindo a trajetória do volume de investimentos diretos estrangeiros no Brasil, a amostra das 118 empresas reflete muito bem as transformações da forma de entrada do capital estrangeiro no país, uma vez que 53% das empresas entraram na década de 1990, principalmente por meio de aquisições, enquanto os 47% que entraram no país antes dos anos de 1990 são em sua maioria greenfield investments.

A análise das vendas totais demonstra que a amostra das subsidiárias apresenta uma grande dispersão. Enquanto há empresas com vendas acima de 10 bilhões de reais, outras apresentam cifra pouco superior a 1 milhão de reais. A mediana das vendas é de R\$ 122 milhões. Assim, tivemos 25% da amostra com faturamento inferior a R\$ 30 milhões, 10% com faturamento superior a R\$ 500 milhões e 15% com faturamento superior a R\$ 1 bilhão.