



Instituto Superior de Economia e Gestão

DETERMINANTES DA ESTRATÉGIA DAS SUBSIDIÁRIAS DE EMPRESAS MULTINACIONAIS

João Pedro Almeida Couto

Departamento de Economia e Gestão, Universidade dos Açores.

Vítor Fernando da Conceição Gonçalves

ISEG – Instituto Superior de Economia e Gestão, Universidade Técnica de Lisboa.

Mário José Amaral Fortuna

Departamento de Economia e Gestão, Universidade dos Açores.

Resumo

Considerando a globalização das actividades e os desafios particulares da gestão das subsidiárias de companhias multinacionais, foi efectuado um estudo dos principais factores que condicionam o processo de definição da sua estratégia. Analisando as tipologias de estratégia das subsidiárias, existentes na literatura, foram seleccionados dois modelos e estabelecido um conjunto de hipóteses: uma primeira, relativa ao conjunto dos factores que influenciariam a escolha estratégica; uma segunda, sobre o relacionamento entre as tipologias dos dois modelos seleccionados e; uma terceira, relativa ao influência do tipo de estratégia da subsidiária sobre o desempenho. Este estudo envolveu uma análise de cinco países Europeus e permitiu concluir que variáveis de base nacional, conjuntamente com a idade e capacidade tecnológica das subsidiárias, influenciam o tipo de estratégia adoptado.

Palavras chave: Estratégia; Cultura Nacional; Gestão Internacional; Subsidiária

INTRODUÇÃO

Com a globalização das actividades surgem desafios particulares para a gestão, nomeadamente o da gestão das empresas multinacionais e suas subsidiárias. Com efeito, a facilidade de circulação de capitais aliada à mobilidade acrescida de pessoas e bens levou muitas empresas a internacionalizarem a sua actividade, de tal forma que não só comercializam os seus produtos à escala mundial, como também desenvolvem e produzem. A importância do comércio internacional e da actividade das empresas multinacionais para a economia mundial colocam a análise destas actividades como prioridade para a investigação na área da gestão.

Partindo da análise das tipologias de estratégia das subsidiárias, existentes na literatura, seleccionamos dois modelos e foi estabelecido um conjunto de hipóteses: uma primeira, relativa ao conjunto dos factores que influenciariam a escolha estratégica; uma segunda, sobre o relacionamento entre as tipologias dos dois modelos seleccionados e; uma terceira, relativa ao influência do tipo de estratégia da subsidiária sobre o desempenho.

Este estudo envolveu uma análise de cinco países Europeus, resultante da obtenção de uma amostra retirada do conjunto de países da União Europeia, agrupados em função das características da sua cultura nacional. Em seguida foram inquiridas subsidiárias de empresas multinacionais em cada um dos países escolhidos, em função da proporção de subsidiárias existentes nesse país relativamente ao total de países escolhidos. A base informativa do estudo resulta da aplicação de um questionário sobre a actividade destas subsidiária que foi dirigido ao gestor responsável pelas mesmas.

Com os dados recolhidos e através da aplicação da metodologia de análise estatística multivariada foi possível concluir que variáveis de base nacional, conjuntamente com a idade e capacidade tecnológica das subsidiárias, influenciam o tipo de estratégia adoptado. Estas conclusões permitem aos gestores das subsidiárias melhor compreender os factores que determinam a definição da estratégia das subsidiárias que gerem e que condicionam o relacionamento estabelecido com a sede da empresa multinacional, permitindo uma actuação mais informada e consequente, na prossecução da gestão das suas unidades.

REVISÃO DA LITERATURA

A investigação com enfoque na empresa multinacional pode ser encontrada em três correntes diferentes da literatura (Birkinshaw, 1995): uma primeira, sobre a relação entre estratégia e estrutura; uma segunda, sobre o relacionamento entre a sede e a subsidiária e uma terceira, sobre o processo de tomada de decisão. A primeira corrente foi desenvolvida a partir do trabalho de Chandler (1962), ao qual Stopford e Wells (1972) deram continuidade. Estudos posteriores desta corrente foram realizados por Egelhoff (1982, 1988) e por Daniels, Pitts e Tretter (1984, 1985). A segunda corrente está muito próxima do conceito de autonomia da subsidiária (Hedlund, 1981; Negandhi e Baliga, 1981), do conceito de coordenação (Piccard 1980; Welge, 1981) e controlo (Youseff, 1975). Os trabalhos de Prahalad (1976), Doz (1976), Bartlett (1979) Ghoshal (1986) e Hedlund (1986) formam o núcleo central da terceira corrente.

Estes estudos são posteriormente desenvolvidos na perspectiva do papel da subsidiária por Ghoshal (1986) que afirma que a inovação é fruto de um processo institucionalizado de comunicação e integração normativa, por Bartlett e Ghoshal

(1986), Gupta e Govindarajan (1991), e Jarillo e Martinez (1990) que analisaram as pressões para integração face às pressões para dar resposta às condições locais. A perspectiva da estratégia da subsidiária de Crookwell (1986), D' Cruz (1986), Poynter e Rugman (1982) e White e Poynter (1984, 1990). White e Poynter (1984) afirmam que os gestores terão de ajustar as suas estratégias de forma a lidar de modo bem sucedido com a alteração das circunstâncias podendo o gestor da subsidiária, através de um desenvolvimento cuidadoso das capacidades locais, contribuir para o reforço da posição estratégica.

Os objectivos do presente trabalho integram-se no contexto da literatura de gestão na linha dos trabalhos realizados por Prahalad (1976), Doz (1976), Bartlett (1979), Ghoshal (1986) e Hedlund (1986) os quais estiveram na base da análise da empresa multinacional numa perspectiva da subsidiária, com o desenvolvimento de modelos de classificação, por Prahalad e Doz (1976), White e Poynter (1984), Bartlett e Ghoshal (1986), Gupta e Govindarajan (1991), Kim e Mauborgne (1991, 1993a e 1993b), Jarillo e Martinez (1990), Roth e Morrison (1992), Birkinshaw (1995, 1996) e Taggart, (1997a, 1997b).

HIPOTESES

Foram estabelecidas três proposições: uma primeira, sobre as variáveis que consideramos permitir distinguir entre diferentes estratégias das subsidiárias; uma segunda, sobre o relacionamento entre as tipologias de classificação das estratégias e uma terceira, sobre a influência do tipo de estratégia adoptada no desempenho.

Na proposição 1 mantém-se que: ***os papéis estratégicos das subsidiárias de empresas multinacionais industriais variam em função da sua localização e características.***

No âmbito desta proposição, pretendemos testar as seguintes hipóteses:

- H1. Os papéis estratégicos variam em função do país em que se situam.
 - H1a. Devido a factores relacionados com o nível económico;
 - H1b. Devido a factores relacionados com aspectos culturais;
- H2. Os papéis estratégicos variam devido ao tipo de indústria da subsidiária;
- H3. Os papéis estratégicos variam com a capacidade tecnológica da subsidiária;
- H4. Os papéis estratégicos variam de acordo com a idade da subsidiária;
- H5. Os papéis estratégicos variam de acordo com a localização da empresa mãe.

A primeira hipótese, sobre aspectos de ordem nacional, quer sejam económicos ou culturais, surge num vasto conjunto da literatura, do qual se destacam os trabalhos sobre diferenças e medidas culturais de Hofstede (1987), Ronen e Shenkar (1985), de Kogut e Singh (1985) ou de Schneider e Barsoux (1997). Outros autores como Porter (1998) e Dunning (1998) realçam também a importância de características nacionais, abordando a problemática internacional da localização, a importância dos “cluster” internacionais de empresas e da composição geográfica da “carteira” de subsidiárias, como elementos competitivos de primeira grandeza. A segunda hipótese, relativa à importância dos aspectos sectoriais em especial o tipo de indústria, surge referenciada nos trabalhos de Porter (1986), de Prahalad e Doz (1987), e de Bartlett e Ghoshal (1989), como um factor determinante no tipo de estratégia seguida pela empresa.

A terceira hipótese surge identificada com a capacidade tecnológica e de inovação e tem sido realçada e analisada por vários autores (Forsgren, Ulf e Johanson (1992); Kogut e Zander (1993); Dunning (1992); Papanastassiou e Pearce (1996, 1997)). A quarta hipótese apresenta um outro factor, o da idade da subsidiária. Esta concepção da existência de um “ciclo de vida” no papel/estratégia das subsidiárias e o conceito de desenvolvimento temporal das subsidiárias é desenvolvida por Etemad e Dulude (1986) Young, Hood e Dunlop (1988), Bartlett e Ghoshal (1989), Roth e Morrison (1992), Taggart (1996) e Birkinshaw (1996). A quinta hipótese introduz como condicionante da estratégia o tipo de modelo de gestão que a empresa multinacional apresenta, relacionando-o com a origem nacional da empresa. Para este efeito, considerou-se a classificação das empresas em três modelos distintos, de acordo com a sua maior proximidade relativa: um modelo de gestão Europeu, um Americano e um Japonês.

A proposição 2 mantém que: ***os modelos de classificação das estratégias das subsidiárias adoptados são complementares e as variáveis que permitem distinguir entre as diferentes classificações de cada modelo são diferentes.***

Esta proposição parte da análise dos modelos de tipologias de estratégia das subsidiárias e procura verificar as correspondências entre os vários modelos. Desta análise foram adoptados dois modelos: o modelo de White e Poynter (1984) e o modelo de autonomia e justiça de procedimentos de Taggart (1997 a). O modelo de White e Poynter (1984) compreende as seguintes classificações: “satélite comercial”, “réplica miniatura”, “produtor racionalizado”, “produtor especializado” e “estrategicamente independente”. O modelo sugerido por Taggart (1997a) considera dois vectores: o da autonomia e o da justiça dos procedimentos. As sucursais são classificadas como: “parceiro”, “colaborador”, “militante” e “vassalo”. A escolha dos dois modelos foi efectuada considerando que no conjunto dos principais modelos observam-se duas perspectivas diferentes: uma primeira perspec-

tiva, representada pelo modelo de White e Poynter (1984), que define estratégias alternativas para as subsidiárias e uma segunda perspectiva, representada pelo modelo de Taggart (1997a), que realça o relacionamento entre a subsidiária e a sede, estabelecendo não estratégias alternativas, mas diferentes tipos de relacionamento.

O modelo de White e Poynter (1984) foi escolhido em detrimento de outros que adoptam também uma perspectiva das alternativas estratégicas das subsidiárias (Bartlett e Ghoshal, 1986; de Jarillo e Martinez, 1990; Gupta e Govindarajan, 1991; Roth e Morrison, 1992; Birkinshaw e Morrison, 1995 e Taggart, 1996, 1997b), por apresentar um conjunto de classificações mais abrangente (cinco) e facilitar a associação com outras tipologias. A escolha deste modelo deve-se ainda ao facto de os diferentes tipos de estratégias definidas facilitarem a análise da evolução temporal da estratégia da subsidiária. O modelo de autonomia e justiça de procedimentos sugerido por Taggart (1997 a), foi escolhido por apresentar um tipologia de tipos de relacionamento não apresentada pelos restantes modelos.

A proposição 3 mantém que: ***O desempenho das subsidiárias é influenciado pelo tipo de estratégia adoptado para a subsidiária.***

Nesta proposição admite-se que o desempenho está, de alguma forma, condicionado pelo tipo de papel/estratégia da subsidiária e que as várias categorias estratégicas de subsidiárias apresentariam diferenças de desempenho. Esta perspectiva é importante para que as empresas multinacionais possam apreciar as suas subsidiárias de forma justa e equitativa. O desempenho de uma empresa está ligado ao ajustamento entre a sua estrutura organizacional e a natureza do ambiente internacional com que a empresa é confrontada (Liouville e Napoulos, 1996). Estes modelos, salientam que as variáveis de âmbito nacional, em conjunto com a cultura organizacional, são determinantes no próprio modo de avaliação do desempenho (Glaister e Buckley, 1998).

METODOLOGIA

O presente estudo envolveu oito fases, consistindo a primeira destas na selecção das variáveis económicas e culturais a utilizar. Para variável económica utilizou-se o Produto Interno Bruto do país, medido em termos da sua capitação. Esta medida permite obter uma visão da capacidade produtiva do país e do rendimento médio da sua população.

A selecção das variáveis nacionais que pudessem representar a cultura nacional recaiu sobre os indicadores culturais de Hofstede (1997). Estes indicadores apresentam um conteúdo interpretativo rico, medindo o nível de individualismo, a

distância de poder, o nível de masculinidade e o nível de aversão à incerteza. De acordo com este autor estas quatro dimensões permitem classificar as culturas nacionais. Uma segunda fase consistiu no agrupamento dos países europeus considerados e dos quais seria retirada a amostra de subsidiárias a inquirir. Para o efeito foi tido como universo de amostragem os países da Comunidade Europeia para os quais Hofstede havia calculado os seus indicadores, procedendo à aplicação da técnica de análise de “clusters”, por forma a obter grupos de países homogéneos. Consideraram-se apenas países da Comunidade Europeia de modo a facilitar a interpretação dos resultados, uma vez que a análise seria mais difícil se os países fossem muito diferentes num conjunto muito vasto de dimensões. Com base no agrupamento estatístico foram identificados cinco grupos de países de características homogéneas entre si e diversas face a países pertencentes a grupos diferentes. Atendendo à caracterização genérica dos grupos presente na literatura de gestão (Ronen e Shenkar, 1985) estes podem ser tidos como representando os países Nórdicos, os Anglo-Saxónicos, os Germânicos, os Latinos e os da Europa central. Foram considerados na amostra os seguintes países: a Suécia (países Nórdicos), o Reino Unido (países Anglo-Saxónicos), a Alemanha (países Germânicos), Portugal (países Latinos) e a França (países da Europa central). Uma terceira fase consistiu da selecção das subsidiárias das empresas multinacionais a inquirir em cada um dos países escolhidos. Para o efeito considerou-se uma base de dados da empresa Dun & Bradstreet que contém as maiores empresas Europeias e procedeu-se a uma selecção de 1000 subsidiárias industriais estrangeiras num número proporcional ao total destas empresas listadas para cada país. Uma quarta fase do estudo consistiu no levantamento de dados que resultou da realização de um inquérito postal ao gestor máximo das subsidiárias.

Deste inquérito constavam nove secções, sendo a primeira de caracterização geral, a segunda de identificação das actividades desenvolvidas, a terceira sobre o nível de integração, a quarta sobre o tipo de coordenação, a quinta sobre o nível de autonomia, a sexta sobre a justiça nos procedimentos, a sétima de classificação do papel/estratégia da subsidiária, a oitava sobre a capacidade tecnológica da subsidiária e uma nona, e última, sobre o desempenho da subsidiária a nível quantitativo e qualitativo, em função dos objectivos estabelecidos e em termos comparativos face a outras subsidiárias.

Na sequência deste processo foi realizada uma quinta etapa de tratamento dos dados através da análise factorial de componentes principais, de modo a verificar a presença de componentes associáveis às dimensões fundamentais de classificação das subsidiárias. Esta análise foi utilizada para, de seguida, se proceder ao agrupamento das subsidiárias, recorrendo à análise de “clusters”, e verificar se os grupos formados estavam de acordo com as classificações conceptuais adoptadas. Uma sexta fase envolveu a aplicação da técnica estatística da análise

discriminante, por forma a verificar qual a importância que as variáveis sugeridas como determinantes das duas classificações conceptuais adoptadas. A sétima fase consistiu em analisar se as categorias de subsidiárias, definidas para cada um dos modelos correspondiam entre si. Numa oitava fase, procedeu-se ao teste da influência dos papéis/estratégias no desempenho das subsidiárias e, numa nona, e última fase, à análise da importância relativa de um conjunto de variáveis que foram consideradas de modo a controlar possíveis efeitos que pudessem afectar os resultados obtidos: a dimensão da empresa multinacional; o tipo de estrutura de detenção do capital e o tipo de estrutura organizativa.

RESULTADOS

A percentagem de respostas foi de 32% e analisando a distribuição das respostas por país, em função do total de respostas obtidas, verificamos que a França detém o maior número de respostas válidas, com 28,6%, logo seguida da Alemanha, com 26,8%, o Reino Unido, com 18,2%, Portugal com 16,9% e da Suécia com 9,5%.

No sentido de se proceder ao agrupamento das subsidiárias, desenvolveu-se uma análise prévia das questões relativas ao conceito de autonomia e justiça de procedimentos (Taggart, 1997a) por meio de uma análise factorial de componentes principais. A aplicação desta análise apresentou uma estatística KMO com um valor de 0.73, o que determina a validade da aplicação da técnica embora com resultados medianos. O teste de Bartlett, permitiu rejeitar a hipótese da matriz de correlações ser uma matriz identidade. Foram extraídos dois factores que no seu conjunto, explicam 57,5% da variância total. O primeiro factor, com uma variância explicada de 29,8%, e o segundo factor, com 27,7%.

Após a rotação da matriz de componentes através do método *varimax*, podemos verificar que o factor 1 está associado ao conceito de justiça de procedimentos e o factor 2 surge associado à dimensão da autonomia

O agrupamento dos factores foi realizado através da utilização da técnica estatística de análise de "clusters". Na aplicação desta técnica utilizou-se um método de optimização - partição, uma vez que se pretendia avaliar a validade de uma solução particular, com um número já pré-definido de agrupamentos associados aos modelos teóricos subjacentes. Os resultados da aplicação desta técnica revelaram que ambos os factores são significantes, como se pode comprovar pelos valores da estatística F com 224,09, valor superior ao F crítico.

Os "clusters" obtidos podem ser associados, no grupo 1 com a classificação de "vassalo", uma vez que regista valores negativos em ambos os factores, no grupo 2 com a classificação de "parceiro", uma vez que regista valores positivos em ambos os factores, no grupo 3 com a classificação de "militante" por apresen-

tar valores positivos de autonomia mas valores negativos de justiça de procedimentos e, no grupo 4 com a classificação de “colaborador” dado que apresenta valores positivos de justiça de procedimentos, mas valores negativos no aspecto da autonomia. O número de subsidiárias em cada classificação é semelhante. Com maior número de subsidiárias temos o grupo 2 (parceiro), com 69 elementos, seguido do grupo 1 (vassalo), com 66 elementos, do grupo 4 (colaborador), com 57 e do grupo 3 (militante) com 39. Nas comparações múltiplas de médias entre os grupos, verificamos que as diferenças de médias apresentam-se todas significativas em termos estatísticos, excepto no caso dos grupos 1 e 4, relativamente ao factor 2.

Em relação ao modelo de White e Poynter (1984), que define o agrupamento das subsidiárias em função do valor acrescentado e abrangência de mercado, verificamos que o agrupamento das subsidiárias apresenta-se adequado e que os cinco papéis permitem definir cinco grupos de subsidiárias, sendo as variáveis correspondentes aos vários papéis todas significativas.

Os grupos formados estão associados aos papéis do modelo teórico do seguinte modo: o grupo 1 - papel C - “Produtor especializado” (PESP); o grupo 2 - papel E - “Estratégia independente” (EIND); o grupo 3 - papel D - “Produtor racionalizado” (PRAC); o grupo 4 - papel A - “Satélite comercial” (SCOM) e o grupo 5 - papel B “Réplica miniatura” (RMIN). A distribuição das subsidiárias pelos vários grupos mostra uma presença predominante de “satélites comerciais”, com 54 elementos, verificando-se uma distribuição muito equitativa em relação aos restantes grupos. Assim, surgem 39 subsidiárias “produtor especializado”, 36 subsidiárias “estrategicamente independentes”, 30 subsidiárias “produtor racionalizado” e 36 subsidiárias “réplica”.

Verificada a aplicabilidade dos dois modelos de tipologias de subsidiárias, procedeu-se à avaliação das proposições estabelecidas. O modelo discriminante proposto foi aplicado, em primeiro lugar, em relação à tipologia de classificação de Autonomia e Justiça de Procedimentos (Taggart, 1997a). Os resultados da análise permitiram identificar três funções discriminantes. A primeira função explica 64,1% da variância total, a segunda, 20,5% e a terceira, 15,2%. Em termos de correlações canónicas entre os coeficientes discriminantes e os grupos, verificamos que a primeira função apresenta uma correlação de 79,7%, a segunda de 60,1% e a terceira de 54,2%.

Os testes realizados permitiram excluir a hipótese de as médias das funções discriminantes, para as subsidiárias pertencentes aos diversos grupos, serem idênticas, atendendo aos valores observados para o teste *lambda* de “Wilks”. A primeira função está associada às variáveis de Hofstede de individualismo e de aversão a situações de incerteza. A segunda função discriminante está associada à capacidade de investigação e desenvolvimento da subsidiária. A terceira função, de menor poder discriminante, está associada aos restantes indicadores de

Hofstede, nomeadamente à masculinidade e diferença de poder e ao tipo de indústria, número de anos de existência e localização da sede da multinacional.

De modo a validar esta análise, observamos a capacidade das funções discriminantes em classificar correctamente as subsidiárias nos grupos respectivos. Da análise efectuada verificamos que 70,1% das subsidiárias foram classificadas de forma correcta, na validação cruzada de 68,8%, quando a probabilidade a priori era de 30%.

TABELA 1

Matriz de Estrutura (Taggart, 1997 a)

	Funções		
	1	2	3
Individualismo	0,91*	0,00	0,09
Evitar a incerteza	-0,46*	0,05	0,05
Produto interno bruto <i>per capita</i>	0,42	0,81*	0,21
Desenvolvimento da subsidiária	-0,09	0,26*	0,18
Masculinidade	0,47	0,02	-0,67*
Indústria principal	0,01	-0,03	0,56*
Localização da sede	0,05	0,20	-0,51*
Distância de poder	-0,26	-0,16	0,36*
Número de anos existência	-0,08	0,16	0,18*

* Maior correlação absoluta entre cada variável e qualquer das funções discriminantes

A avaliação do modelo discriminante em relação à tipologia de classificação de subsidiárias desenvolvida por White e Poynter (1984) seguiu um processo idêntico ao aplicado no caso da tipologia de classificação de autonomia e justiça de procedimentos. A aplicação da análise discriminante permitiu identificar quatro funções discriminantes. A primeira função é responsável pela explicação de 93,6% da variância total, a segunda por 3,9% e as restantes duas por 1,4% e 1,1%, respectivamente. Deste modo, a variabilidade entre grupos é explicada, em boa parte, pela primeira função, tendo as restantes funções discriminantes extraídas menor contributo. Em termos de correlações canónicas dos coeficientes discriminantes face aos grupos, verifica-se que a primeira função apresenta uma correlação de 86,6%, a segunda função 33,4%, a terceira função 20,4% e a quarta função 18,7%. O teste da hipótese das médias das funções discriminantes serem idênticas para os vários grupos mostrou que os Lambda de "Willk" são diferentes de zero na primeira função e na segunda função mas muito próximos nas terceira e quarta funções.

TABELA 2

Matriz de Estrutura (White and Poynter, 1984)

Funções	1	2	3	4
Número de anos de existência	0,920*	0,061	0,279	-0,11
Desenvolvimento da subsidiária	0,507	-0,535*	0,418	-0,123
Masculinidade	0,012	0,428*	-0,197	-0,079
Localização da sede	-0,081	0,358*	0,156	0,318
Produto Interno Bruto <i>per capita</i>	0,017	0,159	0,569*	0,155
Individualismo	-0,124	0,376	0,562*	-0,331
Evitar a incerteza	0,146	-0,401	-0,531	0,668*
Distância de poder	0,067	-0,438	-0,258	0,593*
Principal Indústria	-0,057	0,164	0,174	0,275*

* Maior correlação absoluta entre cada variável e qualquer das funções discriminantes

A matriz de estrutura das correlações entre as variáveis e as funções discriminantes mostra que a primeira função discriminante está associada à variável do número de anos de existência da subsidiária. A segunda função discriminante está relacionada com a capacidade de investigação e desenvolvimento da subsidiária, com a localização da empresa mãe e com o indicador de Hofstede (1997) de masculinidade. A terceira função está associada ao produto interno bruto *per capita* e ao individualismo. A quarta função discriminante está associada aos indicadores de Hofstede de fuga à incerteza e diferença de poder e à variável correspondente ao tipo de indústria. Assim, podemos considerar que a idade da subsidiária é o principal factor, seguido da capacidade tecnológica, origem geográfica e masculinidade. Para validação desta análise, interessa observar a capacidade das funções discriminantes em classificar correctamente as subsidiárias. Para o efeito, observamos que das probabilidades de classificação *a priori* para os vários grupos a maior probabilidade observada é de 28%. Deste modo, a capacidade de classificação das funções discriminantes é elevada, uma vez que, por exemplo, no caso do grupo 1, 36 das 39 subsidiárias foram classificadas correctamente, o que corresponde a uma percentagem de 92,3%. Em termos globais, a percentagem de casos classificados de forma correcta é de 69,2%, e este valor ajustado em função de uma validação cruzada é de 66,2%.

Uma suposição deste trabalho consiste em considerar os modelos de autonomia e justiça de procedimentos (Taggart, 1997a) e o modelo de White e Poynter (1984) como dois modelos distintos. Os resultados obtidos vêm confirmar existirem diferenças significativas entre os dois modelos.

Assim, a nível das variáveis discriminantes observamos que, enquanto no modelo de autonomia e justiça de procedimentos (Taggart, 1997a) as variáveis com maior poder discriminante eram o individualismo e a aversão à incerteza, já no caso do modelo de White e Poynter (1984) a variável com grande poder de

distinção entre grupos é a idade da subsidiária. Por forma a verificar a existência de uma associação, com expressão em termos estatísticos, entre os dois modelos, procedeu-se a um teste do Qui-quadrado. Os resultados do teste mostram não haver uma associação entre as categorias do modelo de autonomia e justiça de procedimentos (Taggart, 1997a) e o modelo de White e Poynter (1984).

O desempenho das subsidiárias presentes neste estudo foi avaliado segundo três perspectivas diferentes: uma primeira, em função dos resultados quantitativos, tal como, os lucros, o crescimento das vendas e o retorno dos activos, uma segunda perspectiva assente na avaliação dos gestores das subsidiárias do nível de concretização dos objectivos que tinham sido traçados e, uma terceira, da sua situação relativa face a outras subsidiárias. Desta forma, a análise do desempenho situou-se sobre duas ópticas distintas e conjugando os aspectos quantitativos com as apreciações qualitativas, procurando-se colmatar as dificuldades de comparação de resultados quantitativos de sector para sector, de país para país e de empresa para empresa e a subjectividade inerente às apreciações desenvolvidas pelos responsáveis das subsidiárias. O primeiro aspecto relevante desta análise é o da menor representatividade, uma vez que à secção sobre o desempenho responderam apenas parte das empresas que participaram no questionário. Em termos gerais as diferenças de desempenho são mais significativas no modelo de Autonomia e Justiça de Procedimentos quando avaliadas em termos quantitativos e mais significativas no modelo de White e Poynter (1984), quando avaliadas em termos qualitativos (Apêndice).

Tendo em conta as variáveis de controlo consideradas, verificamos o factor da dimensão da empresa multinacional foi aquele que surgiu com maior capacidade de distinção entre os grupos, tanto no modelo de autonomia e justiça de procedimentos (Taggart, 1997a), como no modelo de classificação de White e Poynter (1984).

CONCLUSÕES

Com os dados utilizados e aplicando a metodologia de análise adoptada, podemos destacar como resultados do presente trabalho: (1) a verificação da aplicabilidade do modelo de White e Poynter (1984) e do modelo de autonomia e justiça de procedimentos (Taggart, 1997a); (2) a validade das variáveis sugeridas na distinção das categorias de subsidiárias; (3) a independência de ambos os modelos, surgindo como modelos complementares e não substituto; (4) a pouca influência da estratégia na diferenciação de níveis de desempenho, com destaque para o modelo de autonomia e justiça de procedimentos.

Estes resultados permitem atingir os objectivos estabelecidos comprovando as duas primeiras proposições, relativas à capacidade do conjunto de variáveis

definidas no presente trabalho para distinguir entre subsidiárias e confirmar a existência de uma relação de complementaridade dos dois modelos adoptados, contrariando a terceira proposição, que definia a estratégia seguida como condicionante do desempenho.

Implicações de Gestão

Em função destes resultados podemos retirar algumas implicações para a gestão das empresas multinacionais e para os gestores das subsidiárias. Assim, verifica-se a necessidade de uma análise das subsidiárias em função de diferentes tipologias, por forma a se efectuarem as comparações de modo adequado. A importância da dimensão temporal sugere a presença de um processo de maturação da subsidiária e aceitação no âmbito da empresa multinacional, pelo que deverá ser tido em conta como elemento para a gestão, tanto da sede como da subsidiária. A existência de uma diferenciação entre aspectos estratégicos e questões de relacionamento sugere a necessidade de se atender às questões comportamentais como um elemento relevante no processo de gestão destas empresa, o que conjuntamente com a relevância dos factores nacionais implica que deverá ser dada atenção aos efeitos destes aspectos na tomada de decisão.

Limitações e Pistas de Investigação Futura

Como limitações podemos apontar as dificuldades associadas à generalização das conclusões, dado o âmbito geográfico restrito da amostra e a necessidade de aprofundar o tratamento do desempenho das sucursais. Como pistas para futuras investigações consideramos a necessidade de abordar o Produto Interno Bruto como variável de distinção entre estratégias e analisar a evolução temporal da estratégia. Outro aspecto a ter em conta é a análise da estratégia das subsidiárias, mas centrada numa perspectiva da empresa multinacional, podendo a abordagem a adoptar residir na análise de casos.

APÊNDICE

Desempenho Quantitativo

Modelo de Autonomia e Justiça de Procedimentos (Taggart, 1997 a)

	Clus. 1 Vassalo (n=21)	Clus. 2 Parceiro (n=24)	Clus. 3 Militante (n=36)	Clus. 4 Colaborador (n=9)	Diferenças Clusters
Crescimento das Vendas 97	10,72	8,52	-10,00	4,76	1>2,3,4
Crescimento das Vendas 96	3,02	7,95	-4,50	9,83	3<2,4
Crescimento das Vendas 95	2,69	4,48	8,23	15,33	2<4;3<4

Modelo de White e Poynter (1984)

	Clus. 1 Prod.Esp. (n=18)	Clus. 2 Est.Indep. (n=15)	Clus. 3 Prod.Rac. (n=18)	Clus. 4 Sat.Com. (n=15)	Clus. 4 Rep.Min. (n=3)	Diferenças Clusters
Crescimento das Vendas 97	6,60	2,17	6,23	6,02	7,5	
Crescimento das Vendas 96	-0,06	7,60	10,37	9,62	5,27	
Crescimento das Vendas 95	14,14	0,00	16,47	3,14	4,17	3>2

Modelo de Autonomia e Justiça de Procedimentos (Taggart, 1997 a)

	Clus. 1 Vassalo (n=63)	Clus. 2 Parceiro (n=66)	Clus. 3 Militante (n=33)	Clus. 4 Colaborador (n=57)	Diferenças Clusters
Objectivos Financeiros	3,19	3,45	3,09	3,34	
Objectivos Comerciais	3,51	3,41	3,27	3,68	
Objectivos Operacionais	3,95	4,00	3,64	4,53	3<4

Modelo de White e Poynter (1984)

	Clus. 1 Prod.Esp. (n=36)	Clus. 2 Est.Indep. (n=36)	Clus. 3 Prod.Rac. (n=27)	Clus. 4 Sat.Com. (n=54)	Clus. 4 Rep.Min. (n=30)	Diferenças Clusters
Objectivos Financeiros	3,08	2,92	3,11	3,50	3,9	5>2
Objectivos Comerciais	3,83	2,75	3,56	3,56	3,8	2<1,5
Objectivos Operacionais	3,17	4,25	2,78	4,94	3,90	4>1,3,5;3>

Bibliografia

- Bartlett, Christopher A. (1979), *Multinational Structural Evolution: The Changing Decision Environment in International Divisions*, Doctoral Dissertation not published, Harvard University.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1989), "Managing Across Borders: The Transnational Solution", *Harvard Business School Press*.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1986), "Tap Your Subsidiaries for Global Reach"; *Harvard Business Review*, 64 (6): 87-94.
- Bartlett, Christopher A.; Ghoshal, Sumantra (1991), "Global Strategic Management: Impact on The New Frontiers of Strategy Research", *Strategic Management Journal*, 12: 5-16.
- Birkinshaw, Julian (1995), *Entrepreneurship in Multinational Corporations: The Initiative Process in Foreign Subsidiaries*, Doctoral Dissertation not published, Universidade de Western Ontario.
- Birkinshaw, Julian (1996), "How Multinational Subsidiary Mandates Are Gained and Lost", *Journal of International Business Review*, 3: 467-495.
- Birkinshaw, Julian; Morrison, Allen J (1995), "Configurations of Strategy and Structure in Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal Of International Business Studies*, 4: 729-753.
- Bishop, P.; Harold H, Crookell (1986), "Specialization in Canadian Subsidiaries", in D.G. McFetridge (Ed.), *Canadian Industry in Transition*. Toronto: University of Toronto Press.
- Crookell, Harold (1986), "Specialization and international competitiveness" in Hamid Etemad and Louis Seguin Dulude (Eds) *Managing the multinational subsidiary*, London: Croom Helm.
- D' Cruz, Joseph R. (1986), "Strategic Management of Subsidiaries", in Etemad and S. Dulude, (Eds.) *Managing the Multinational Subsidiary*, Oxford: Croom Helm.
- Doz, Y. L. (1976), *National Policies and Multinationals Management*, Doctoral Dissertation not published, Boston, Harvard Business School.
- Doz, Y. L.; Prahalad, C. K. (1991), "Managing DMNC's: A Search for a New Paradigm", *Strategic Management Journal*, 12: 145-164.
- Dunning, J.H. (1992), "The Competitive Advantage of Nations and TNC Activities", *Transnational Corporations* 1 (2): 135-168.
- Dunning, John H. (1998), "Location and the Multinational Enterprise: A Neglected Factors?", *Journal of International Business Studies*, 29(1): 45-66.
- Etemad, Hamid; Dulude, Louis Seguin (1986), *Managing the Multinational Subsidiary*, London: Croom Helm.
- Forsgren, Mats; Holm, Hof; Johanson, Jan (1992), "Internationalization of the Second Degree: The Emergence of European-Based Centers in Swedish Firms", in S. Young and J. Hail, (Eds.), *Europe and the Multinationals*, Aldershot, Hants United Kingdom: Edward Elgar.
- Ghoshal, Sumantra (1986), *The Innovative Multinational: A Differentiated Network of Organizational Roles and Management Processes*, Doctoral Dissertation not published, Harvard Business School.
- Ghoshal, Sumantra; Bartlett, Christopher A. (1988), "Creation, Adoption, And Diffusion of Innovations by Subsidiaries of Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, 19 (3): 365-388.
- Gupta, Anil K.; Govindarajan, Vijay (1991), "Knowledge Flows and the Structure of Control Within Multinational Corporations", *Academy of Management Review*, 16(4): 768-792.
- Hedlund, Gunnar (1980), "The Role of Foreign Subsidiaries in Strategic Decision-Making in Swedish Multinational Corporations", *Strategic Management Journal*, 1: 23-26.
- Hedlund, Gunnar (1981), "Autonomy of Subsidiaries and Formalization of Headquarters-Subsidiary Relationships in Swedish MNC's". in L. Otterbeck, (Ed.), *The Management of Headquarters-Subsidiary Relationship in Multinational Corporations*. United Kingdom: Aldershot, Hants, Gower.
- Hedlund, Gunnar (1984), "Organizations in-between: The evolution of the mother-daughter structure of managing foreign subsidiaries in Swedish MNC's", *Journal of International Business Studies*, 15(3): 109-123.

- Hedlund, Gunnar (1986), "The Hypermodern MNC: a Heterarchy ?", *Human Resources Management*, 15: 73-90.
- Hofstede, G. (1997), *Culture and Organizations: Software of the Mind*, United Kingdom. McGraw-Hill.
- Jarillo, J.; Carlos, Martínez, Jon I. (1990), "Different Roles for Subsidiaries: The Case of Multinational Corporations in Spain", *Strategic Management Journal*, 11: 501-512.
- Keith, Glastier; Buckley, Peter J. (1998), "Measures of Performance in UK International Alliances", *Organization Studies*, 19(1): 89-118.
- Kim, W. Cha; Mauborgne, Renée A. (1991), "Implementing Global Strategies: The Role of Procedural Justice," *Strategic Management Journal*, 12: 125-143.
- Kim, W. Chan; Mauborgne, Renée A. (1993 a), "Procedural Justice, Attitudes, and Subsidiary Top Management Compliance With Multinational 's Corporate Strategic Decisions", *Academy of Management Journal*, 36 (3): 502-526.
- Kim, W. Cha; Mauborgne, Renée A. (1993 b), "Effectively Conceiving and Executing Multinationals Worldwide Strategies", *Journal of International Business Studies*, 24 (3): 419-448.
- Kogut, Bruce; Singh, H.. (1988), "The Effect of National Culture on the Choice of Entry Mode", *Journal of International Business Studies*, 19: 411
- Kogut, Bruce; Zander, U. (1993), "Knowledge of the Firm and the Evolutionary Selection: Interrelated Processes of Change", *Organization Science*, 2: 140-145.
- Liouville, J; Nanopoulos, C (1996), "Performance Factors of Subsidiaries Abroad: Lessons in an Analysis of German Subsidiaries in France", *Management International Review*, 36(2): 101-121.
- Papanastassiou, M; Pearce R. (1996), "The creation and Application of Technology by MNE Subsidiaries in Europe", in F. Burton, M. Yamin and S. Young, (Ed.), *International Business an Europe in Transition*, London, Macmillan.
- Papanastassiou, Marina; Pearce, Robert (1997), "Technology Sourcing and the Strategic Roles of Manufacturing Subsidiary in the UK: Local competences and global competitiveness", *Management International Review*, 37 (1): 5-25.
- Porter, Michael E. (1986), "Changing Patterns of International Competition", *California Management Review*, 28: 9-40.
- Porter, Michael E. (1998), "Clusters and the New Economics of Competition", *Harvard Business Review*, 76(6): 77-90.
- Prahalad, C.K. (1976), "Strategic Choices in Diversified MNC 's", *Harvard Business Review*, August: 67-78.
- Prahalad, C.K.; Doz, Yes L. (1981), "An Approach to Strategic Control in MNC 's", *Sloan Management Review*, Summer: 5-13.
- Prahalad, C.K.; Doz, Yes L. (1987), *The Multinational Mission: Balancing Local Demand and Global Vision*, New York, The Free Press.
- Ronen, S.; Shenkar, O. (1985), "Clustering countries on attitudinal dimensions: A review and synthesis", *Academy of Management Review*, 10(3): 435
- Roth, Kendall; Morrison, Allen J. (1992), "Implementing Global Strategy: Characteristics of Global Subsidiary Mandates", *Journal of International Business Studies*, 23(4): 715-735.
- Schneider, Susan C.; Barsoux, Jean-Louis (1997), *Managing Across Cultures*, Prentice Hall.
- Taggart, James H. (1996), "Evolution of Multinational Strategy: Evidence From Scottish Manufacturing Subsidiaries", *Journal of Marketing Management*, 12: 533-549.
- Taggart, James H. (1997a), "Autonomy and Procedural Justice: A Framework For Evaluating Subsidiary Strategy", *Journal of International Business Studies*: 28(1): 51-76.
- Taggart, James H. (1997b), "An evaluation of the integration-responsiveness framework: MNC manufacturing subsidiaries in the UK", *Management International Review*, 37(4): 295-318.
- White, Roderick E.; Poynter, Thomas A (1984), "Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada", *Business Quarterly*, Summer: 59-69.
- Young, S.; Hood, N.; Dunlop, S. (1988), "Global Strategies, Multinational Subsidiary Roles and Economic Impact on Scotland", *Regional Studies*, 22(6): 487-497.
- Youssef, S.M. (1975), "Contextual Factors Influencing Control Strategy of Multinational Operations", *Academy of Management Journal*, 18(1): 136-143.

