



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

O papel dos gestores no desenvolvimento da subsidiária: O caso de uma subsidiária alemã em Portugal

Trabalho Final na modalidade de dissertação
apresentado à Universidade Católica Portuguesa
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Rúben Miguel da Silva Carvalho

sob orientação de
Prof. Doutor Ricardo Morais

Católica Porto Business School
março 2016

Resumo

O presente estudo pretende rever literatura sobre o processo de desenvolvimento da subsidiária, explorando os fatores associados e interligados, atribuição da sede, escolhas da subsidiária e ambiente local. Neste estudo, do ponto de vista das escolhas da subsidiária, dá-se maior atenção ao papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras.

Sob a perspetiva do desenvolvimento da subsidiária, pretende-se averiguar até que ponto o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras influencia o desenvolvimento das mesmas.

A partir deste ponto de vista, procurou-se perceber esta questão à luz de um único estudo de caso, uma subsidiária alemã pertencente ao setor elétrico e eletrónico. O estudo de caso revelou que um fator determinante no processo de desenvolvimento desta subsidiária foi uma Universidade, situada na mesma região, cuja literatura pouco referencia e explora. Em virtude da parceria entre a empresa alemã e a instituição de ensino superior, esta última revelou-se fundamental, uma vez que condicionou o papel dos gestores no processo de desenvolvimento da subsidiária.

Palavras-chave: gestores de subsidiárias estrangeiras; desenvolvimento da subsidiária; estudo de caso; Portugal, Alemanha.

Abstract

The following study intends to revise literature above the subsidiary's development process, exploring the associated and interconnected factors, headquarters assignment, subsidiary choices and local environment. In this study, in the point of view of subsidiary's choices, a bigger emphasis is done towards the role of the managers from foreign subsidiaries.

Under the perspective of the subsidiary's development, we intend to understand until what point the role of managers from the foreign subsidiary's influence the subsidiary's development.

From that point of view, we tried to understand the question to the light of a single case study: a german subsidiary from the electrical and electronic sector. The study came to demonstrate that the determining factor in the development process of this subsidiary was the University, located in the same region, which literature does not reference and explore that much. In virtue of this partnership between the german company and the institution, the last one ended up being fundamental due to fact that it limited the manager's role in what it comes to the subsidiary's development process.

Keywords: foreign subsidiary's managers; subsidiary development; case-study; Portugal, Germany.

Introdução

A partir de 1960, surgiram na literatura os primeiros estudos com enfoque na multinacional ou na relação desta com a subsidiária (Birkinshaw e Pedersen, 2001). Contudo, só se começou a falar em subsidiária, por si só, e a discutir a sua dependência em relação à sede, a partir da década de 80 (Bartlett e Ghoshal, 1986; Otterbeck, 1981; Poynter e Rugman, 1983; White e Poynter, 1984).

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

Os estudos mais recentes demonstraram que as subsidiárias iniciaram um processo de crescimento, desenvolvendo os seus próprios recursos, tornando-se mais claro que a sede não é a única fonte de vantagem competitiva das multinacionais (Asmussen *et al.*, 2011; Rugman e Verbeke, 2001; Sandvik, 2010; Scott *et al.*, 2010).

Ao longo dos tempos, o papel das subsidiárias alterou-se, ganhando um papel ativo e estratégico no universo da multinacional (Bartlett e Ghoshal, 1986; Birkinshaw, 1995; Birkinshaw e Hood, 1998; Rabbiosi, 2011; Raziq *et al.*, 2014). Ao mesmo tempo, as subsidiárias passaram a deter mais responsabilidades e adquiriram mais influência junto da sede (Andersson *et al.*, 2002).

Por conseguinte, a especialização, o desenvolvimento de recursos e as iniciativas da gestão da subsidiária foram identificados como sendo os principais determinantes do papel de uma subsidiária (Ambos *et al.*, 2010; Birkinshaw e Hood, 1997; Birkinshaw *et al.*, 1998; Cavanagh e Freeman, 2012). Este último estudo revelou que caso as subsidiárias desenvolvam o seu nível de recursos, estas são mais capazes de cumprir funções contributivas mais avançadas, alcançando o papel de centro de excelência (Andersson e Forsgren,

2000; Frost *et al.*, 2002; Paterson e Brock, 2002). Num outro extremo, caso não haja especialização e desenvolvimento de recursos, as subsidiárias cumprem um papel contributivo reduzido, assemelhando-se ao papel de implementador (Cantwell e Mudambi, 2005; Gupta e Govindarajan, 1991). Neste trabalho dá-se ênfase a estes dois papéis de subsidiárias.

Sob a dinâmica por detrás da evolução dos papéis da subsidiária, a literatura sobre o desenvolvimento da subsidiária tem vindo a crescer significativamente nos últimos vinte anos (Pedersen, 2006). No contexto de evolução das subsidiárias, este trabalho centrar-se-á no conceito desenvolvimento da subsidiária, que os principais autores na literatura, Birkinshaw e Hood (1998b, p.2), definem como “o processo através do qual as subsidiárias reforçam os seus recursos e capacidades, e ao fazê-lo adicionam valor para a toda a multinacional”. Desta forma, o desenvolvimento da subsidiária é um processo de acumulação (ou redução) de recursos e de valorização de capacidades, que terá impacto em todos os elementos de negócio em que a subsidiária participa, sendo-lhe conferidas responsabilidades (Birkinshaw e Hood, 1998; Galunic e Eisenhardt, 1996). A literatura sugere três fatores determinantes neste processo: atribuição da sede, escolhas da subsidiária e o ambiente local (Birkinshaw e Hood, 1998; Pedersen, 2006).

Os estudos realizados no âmbito do desenvolvimento da subsidiária (Birkinshaw, 1995; Birkinshaw e Hood, 1998; Cavanagh e Freeman, 2012; Paterson e Brock, 2002; Pedersen, 2006) e escritos na perspetiva das escolhas da subsidiária (Birkinshaw e Hood, 1997; Birkinshaw *et al.*, 1998; Cavanagh e Freeman, 2012; Delany, 2000; Schmid *et al.*, 2014) não discutem o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras.

Com vista a colmatar a presente lacuna, um outro conceito em análise será o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras, pertencendo a Henry Mintzberg (1973) um dos principais estudos neste sentido, ao qual foram

apontadas várias críticas. Mintzberg (1990, p.168) definiu papel como um “conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição dentro da organização.” No presente estudo será realizada uma revisão da literatura sobre o trabalho efetuado pelos autores Bartlett e Ghoshal (1997, 1998, 2003), Kostova (1998) e Vora *et al.* (2007), que categorizaram e estudaram o papel do gestor no contexto de subsidiárias. Bartlett e Ghoshal (1997, 1998, 2003) definiram três papéis: sensor, construtor e contribuidor.

Neste estudo, a partir da perspectiva das escolhas da subsidiária, procurar-se-á analisar o contributo dos gestores de subsidiárias estrangeiras no processo de desenvolvimento das mesmas. Neste contexto, espera-se responder à seguinte questão de investigação: “Qual o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras no desenvolvimento da subsidiária?”.

Assim sendo, o presente estudo assenta em três pontos de vista: do ponto de vista teórico pretende-se contribuir para a teoria de desenvolvimento de empresas subsidiárias, do ponto de vista metodológico parte-se de uma pesquisa qualitativa, estudo de caso e do ponto de vista empírico ambiciona-se documentar e interpretar um caso específico de desenvolvimento de uma empresa subsidiária no setor elétrico e eletrónico, em Portugal. Esta subsidiária é considerada uma das maiores exportadoras a nível nacional, detendo atualmente um dos 94 centros de Investigação e Desenvolvimento (I&D) da multinacional.

Ao nível estrutural, na primeira parte revemos literatura quanto ao desenvolvimento da subsidiária e ao papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras. De seguida, elaboramos um modelo que procura responder de forma preliminar à nossa questão de investigação. No que concerne à investigação empírica, descrevemos o método de investigação que sustenta o estudo e, analisamos o processo de desenvolvimento de uma subsidiária alemã em Portugal. Antes de finalizarmos o trabalho, discutimos o nosso modelo à luz

do estudo de caso. Por último, expomos as conclusões e são assinaladas as limitações e recomendações para futuros estudos.

Capítulo 1

Revisão de Literatura

1.Desenvolvimento da Subsidiária

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

Vários autores ao longo dos anos têm estudado o processo de desenvolvimento da subsidiária (Birkinshaw, 1995; Birkinshaw *et al.*, 1998; Birkinshaw e Hood, 1998b; Cavanagh e Freeman, 2012; Delany, 2000). O estudo realizado por Birkinshaw (1995), professor universitário na London Business School, a propósito das subsidiárias instaladas no Canadá, aborda o

funcionamento interno de uma subsidiária. Com este artigo o autor introduz o primeiro quadro conceptual de desenvolvimento da subsidiária. Mais tarde, Birkinshaw e Hood (1998) concluíram que, do ponto de vista da literatura sobre a evolução das subsidiárias, o desenvolvimento destas resulta de um processo temporal de acumulação (ou redução) de recursos e de valorização de capacidades, sendo que este é conseguido através da interação cíclica entre investimento e a aprendizagem. Contudo, Birkinshaw e Hood (1998, p.774) salientam que “o desenvolvimento da subsidiária pode nem sempre ser desejável para a multinacional”.

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

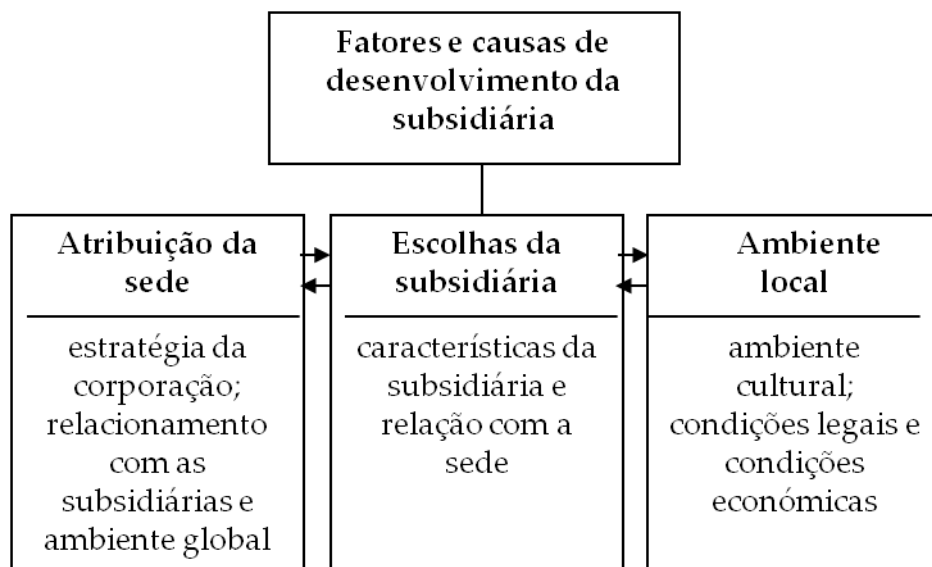


Figura 1: Fatores e causas do desenvolvimento da subsidiária

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

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

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

As escolhas da subsidiária partem da sua gestão, com o objetivo de aumentar a autonomia, bem como o seu contributo para a casa-mãe. É importante realçar que o comportamento da subsidiária, aliado a um aumento da sua autonomia, impulsiona as relações dentro da rede (Birkinshaw e Hood, 1998; Gammelgaard *et al.*, 2012).

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

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

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

Na definição de visão baseada nos recursos da firma de Barney (1991), os recursos necessitam de ser valiosos, raros, inimitáveis e não substituíveis para gerarem vantagens competitivas, sendo que a promoção e o desenvolvimento de recursos cabem à gestão da subsidiária (Birkinshaw, 1995). Contudo, esta visão é bastante complexa e neste sentido, Birkinshaw *et al.* (1998) entendem que os recursos ganham valor, caso sejam especializados, sendo estes os recursos que se encontram em número superior aos disponíveis, em qualquer lugar, na multinacional. Este conceito, bem como o anterior serão aplicados no modelo construído no ponto 3 deste Capítulo.

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

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

1.1 Papel da Subsidiária

O desenvolvimento da subsidiária tem suscitado interesse por vários autores, na medida em que permite explicar o papel desempenhado pelas subsidiárias (Cavanagh e Freeman, 2012; Mudambi, 2008). Estas podem avançar e recuar em termos dos papéis desempenhados dentro da multinacional, por via da especialização e desenvolvimento de recursos (Cantwell e Mudambi, 2005; Cavanagh e Freeman, 2012).

O papel da subsidiária pode ser interpretado como “uma responsabilidade do âmbito da subsidiária” (Young e Tavares, 2004, p.224). Birkinshaw *et al.* (2000) entendem que a atribuição do papel decorre da negociação entre a sede e os gestores da subsidiária. Por outro lado, Benito *et al.* (2003) e Eckert e Rossmeissl (2007) estudaram a influência do ambiente local na determinação do papel da subsidiária. De notar que, por vezes, este é referenciado pela literatura como papel contributivo, isto é, quando o papel da subsidiária é medido pelo grau de contribuição para as vantagens específicas da firma, em função do valor acrescentado das atividades desenvolvidas por si para a multinacional

(Birkinshaw *et al.*, 1998; Cavanagh e Freeman, 2012). Desta forma, Birkinshaw e Hood (1998, p.225) referem-se ao papel contributivo como os “recursos especializados pela subsidiária que são reconhecidos pela corporação e que contribuem em maior grau para as vantagens específicas da firma”, antecipando-se uma relação positiva entre a especialização de recursos e o papel contributivo da subsidiária (Roth e Morrison, 1992; citado por Birkinshaw e Hood, 1998, p.226).

Os papéis, aqui mencionados, foram escolhidos entre as várias tipologias existentes e em função do seu contributo para as vantagens específicas da firma. Desta forma, neste estudo são considerados dois papéis: implementador (Cantwell e Mudambi, 2005; Gupta e Govindarajan, 1991) e centro de excelência (Andersson e Forsgren, 2000; Frost *et al.*, 2002; Paterson e Brock, 2002). Ambos os papéis foram referenciados no estudo de Cavanagh e Freeman (2012), em que o papel implementador foi interpretado como um papel contributivo reduzido, enquanto o papel centro de excelência foi descrito, num outro extremo, como um papel de contributo elevado.

O papel implementador (Gupta e Govindarajan, 1991) descreve uma subsidiária caracterizada pela entrada de elevados níveis de conhecimento, mas com baixos fluxos de saída. Trata-se de subsidiárias com baixos níveis de desenvolvimento de recursos, porque apoiam-se nos recursos da sede (Cantwell e Mudambi, 2005). Ou seja, a subsidiária cria pouco conhecimento e depende fortemente da sede e das outras subsidiárias (Gupta e Govindarajan, 1991). Do ponto de vista estratégico, o papel implementador é atribuído às subsidiárias situadas em mercados considerados menos importantes, tendo estas apenas as competências suficientes para garantir as operações locais. Contudo, os implementadores são importantes para captar economias de escala, que por sua vez são cruciais para a estratégia global da empresa (Bartlett e Ghoshal, 1986).

No que concerne aos centros de excelência, Frost *et al.* (2002, p.998) consideram que estes são “como uma unidade organizacional que incorpora um conjunto de capacidades que tenham sido explicitamente reconhecidas pela empresa como uma importante fonte de criação de valor, com a intenção de que essas capacidades sejam aproveitadas por outras partes da empresa”. Estes são, geralmente, descritos como uma tentativa de utilizar os ganhos de eficiência de determinados locais para integrá-los na rede (Andersson e Forsgren, 2000). Na perspectiva de centros de excelência, em primeiro lugar pensa-se nos benefícios para a sede e só depois nos ganhos ao nível local (Paterson e Brock, 2002).

Geralmente, os centros são responsáveis por determinadas áreas ou linhas de produtos dentro da multinacional e, como tal, eles têm um âmbito geográfico que transcende o mercado local (Frost *et al.*, 2002). Esta abordagem tem muito em comum com o papel de mandato de produto, que retrata subsidiárias que ganharam responsabilidades, quanto ao fabrico de determinado produto ou linhas de produtos para a região ou em alternativa, para muitos mercados (Crookell, 1986; Poynter e Rugman, 1983). No contexto deste estudo, tal como no artigo de Cavanagh e Freeman (2012), os centros de excelência descrevem uma subsidiária com recursos especializados num conjunto amplo de atividades de valor, tais como: o desenvolvimento, produção e exportação de uma divisão completa de componentes.

2. Gestores de Subsidiárias Estrangeiras

Os gestores das subsidiárias são responsáveis pelas atividades executadas pela mesma. Por vezes, estes mesmos gestores e a sede não convergem os seus interesses, embora possam ambos utilizar mecanismos para atingir este

propósito (Birkinshaw e Hood, 1998; Du *et al.*, 2015; Vora *et al.*, 2007; Welch e Welch, 2006).

Depois de Fayol (1916), muitos outros autores propuseram-se a refletir e a escrever sobre o papel dos gestores (Barnard, 1938; Mintzberg, 1973; Stewart, 1982). Um dos estudos mais relevantes pertence a Mintzberg (1973), professor universitário de gestão no Canadá, em que discutiu a natureza do trabalho dos gestores e distinguiu oito grandes escolas de pensamento sobre o trabalho do gestor: clássico, grande homem, empreendedor, teoria da decisão, liderança efetiva, escola do poder, comportamental e atividade do trabalho.

Mintzberg (1990, p.168) definiu um papel como um “conjunto organizado de comportamentos que pertencem a uma função ou posição dentro da organização”. Segundo Mintzberg (1973, 1975), as atividades classificam-se em dez papéis inter-relacionados, podendo ser agrupadas em três tipos principais de funções de gestão: papéis interpessoais, papéis de informação e papéis de decisão. O estudo de Mintzberg (1973, pp. 171- 172) centrou-se nos padrões de trabalho e observou-se que uma grande parte do trabalho é caracterizado pela “brevidade, variedade e fragmentação”. Mais tarde, Stewart (1976) mostrou que esta constatação não é universal e por essa razão não é verdadeira para todos os trabalhos de gestão. Embora o estudo de Mintzberg (1973) tenha contribuído para o desenvolvimento de outros estudos (Martinko e Gardner, 1985, 1990), este também foi alvo de críticas (Carroll e Gillen, 1987; Hales, 1986; Willmott, 1987). Por outro lado, torna-se fulcral neste trabalho estudar o papel dos gestores no contexto das multinacionais.

Na perspetiva das subsidiárias, os gestores das mesmas devem considerar no exercício das suas funções os interesses da sede (Vora *et al.*, 2007). Contudo, os gestores das subsidiárias, por vezes, incorrem em problemas de agência que decorrem da contradição dos objetivos da gestão da subsidiária face aos objetivos da sede (Du *et al.*, 2015; Eisenhardt, 1985). De acordo com Du *et al.*

(2015), os quadros da subsidiária podem reduzir estes problemas, monitorizando, de forma ativa, o desempenho da subsidiária, garantindo que a tomada de decisões estratégicas seja congruente com as metas globais. Também, os gestores oriundos do país de origem da multinacional podem solucionar este problema, uma vez que os mesmos agem em consonância com os interesses da sede, porque percebem melhor a cultura e os objetivos desta (Collings *et al.*, 2007).

Relativamente às empresas multinacionais, Bartlett e Ghoshal (1997) entendem que os gestores de nível superior, de nível médio e de linha da frente não partilham comportamentos e responsabilidades idênticas, tendo por essa razão papéis diferenciados na hierarquia organizacional. Desta forma, os gestores de nível superior definem a direção da subsidiária, através da formulação da estratégia e com o controlo dos recursos, enquanto os gestores de nível médio assumem um papel de controlo administrativo, porque gerem a informação processada e alocam os recursos, sob indicações da gestão de nível superior. Por sua vez, os gestores de linha de frente executam, realizando o trabalho operacional. Afastando a ideia de hierarquia tradicional baseada na autoridade, os gestores de linha da frente, numa multinacional, devem ter um espírito de iniciativa, alcançando oportunidades de negócio.

Numa análise ao papel do gestor da subsidiária, Bartlett e Ghoshal (1998, 2003) enumeraram os três papéis que os gestores das subsidiárias, também designados por gestores nacionais, podem desempenhar: sensor, construtor e contribuidor. Os gestores nacionais exercem um papel importante, uma vez que são responsáveis pelas tarefas da subsidiária e pela operacionalização de atividades importantes para a estratégia, tais como: gestão de pessoal e alcance dos objetivos da empresa (Schmid e Kretschmer, 2010). No papel sensor, o gestor da subsidiária é responsável pela interpretação e explicação do ambiente local à sede. Neste papel, o gestor não só deve passar informação à sede sobre a

envolvente local, como também tomar conhecimento da visão da sede em relação à subsidiária, garantindo que os seus colaboradores compreendem as linhas estratégicas da multinacional (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003; Vora *et al.*, 2007). No papel de construtor, o gestor é responsável pela defesa da subsidiária. Ou seja, o gestor defende os interesses locais, assumindo-se como construtor de recursos e de capacidades. Deve assim, mostrar à sede a razão pela qual a subsidiária é um ativo importante e de que forma esta pode contribuir para o universo da multinacional (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003). Quanto ao papel de contribuidor ou implementador local, os gestores das subsidiárias são responsáveis pela implementação da estratégia global na subsidiária, mesmo que haja desacordo. Para tal, devem convencer os funcionários locais da eficácia da estratégia corporativa (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003). Para este papel procuram-se gestores de subsidiárias que se identifiquem com a cultura da multinacional, pois são mais propensos a aceitar e a executar as práticas desta (Kostova, 1998; Vora *et al.*, 2007).

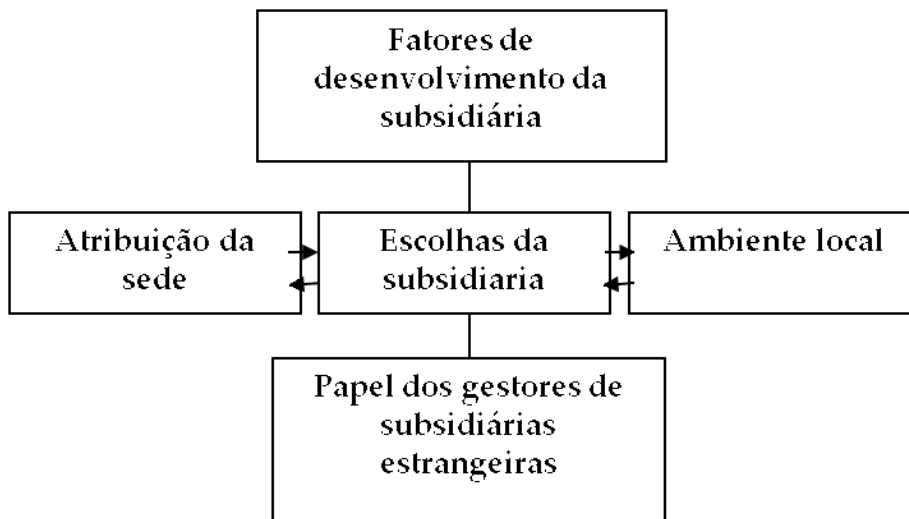


Figura 2: Fatores de desenvolvimento da subsidiária e o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras

Fonte: Adaptado de Birkinshaw e Hood (1998) e Bartlett e Ghoshal (1998, 2003); elaboração própria

3. Gestores de Subsidiárias Estrangeiras e o Desenvolvimento da Subsidiária

Como já foi visto anteriormente, o processo de desenvolvimento da subsidiária pode ser impulsionado a partir de dentro, através das iniciativas da gestão da subsidiária e/ou a partir do exterior, através do investimento da sede e/ou de outra força externa. As relações entre os fatores têm como finalidade traçar o papel da subsidiária (Cheng *et al.*, 2009; Young e Tavares, 2004).

Com base nos conceitos estudados anteriormente, este capítulo propõe-se a responder de forma preliminar à questão estudada: “Qual o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras no desenvolvimento da subsidiária?”.

Antes de desenhar o modelo, convém perceber como é que os gestores de subsidiárias determinam o papel da subsidiária. Os trabalhos de Birkinshaw *et al.* (1998) e, de Cavanagh e Freeman (2012) abordam este percurso, estudando três conceitos interligados: especialização e o desenvolvimento de recursos, iniciativa da subsidiária e responsabilidades internacionais.

Como pressuposto, já referido anteriormente, entende-se que a subsidiária requer um certo nível de autonomia para especializar e desenvolver os recursos (Burgelman, 1983). Birkinshaw *et al.* (1998) e Ghoshal e Bartlett (1994) afirmam que a especialização e desenvolvimento de recursos devem partir da visão e das ações dos líderes da subsidiária. Este conceito poderia ser observado através da visão de Barney (1991). No entanto, adotou-se uma definição menos rigorosa, desenvolvida por Birkinshaw *et al.* (1998), em que se considera que os recursos ganham valor, caso sejam especializados, sendo estes os recursos que se encontram em número superior aos disponíveis, em qualquer lugar, na multinacional. Ao mesmo tempo, a especialização de recursos leva a que os gestores da subsidiária desenvolvam responsabilidades internacionais, de tal

modo que podemos passar de uma situação em que a subsidiária só produzia uma família de bens para uma posição em que desenvolve produtos (Birkinshaw *et al.*, 1998; Crookell, 1986).

Igualmente, os estudos que são concebidos a partir da perspectiva da subsidiária (Birkinshaw, 1997; Birkinshaw *et al.*, 1998; Cavanagh e Freeman, 2012) evidenciam a iniciativa da mesma, que traduz-se no processo pelo qual os gestores tomam decisões estratégicas, que acrescentam valor à subsidiária e à multinacional (Rugman e Verbeke, 2001). Sob a perspectiva empresarial, este termo refere-se à procura de oportunidades em mercados internacionais, de modo a que a subsidiária possa aplicar os seus recursos especializados (Birkinshaw *et al.*, 1998; Rugman e Verbeke, 2001).

Birkinshaw *et al.* (1998) concluíram que quando as subsidiárias desenvolvem em maior escala o seu nível de recursos, combinando-os com a iniciativa subsidiária, são mais capazes de mudar o papel da subsidiária e de contribuir de forma acentuada para as vantagens específicas da firma.

Para relacionar os conceitos, inerentes à questão de investigação, desenvolvimento da subsidiária e papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras, construiu-se um modelo em que é apresentado no eixo horizontal o desenvolvimento da subsidiária. Este último conceito é desdobrado em dois lados: “potencializa” e “dificulta”, medido pela acumulação ou redução de recursos, bem como valorização de capacidades, ao longo do tempo (Birkinshaw e Hood, 1998). Segundo os autores Amit e Schoemaker (1993), os recursos podem ser vistos como o *stock* de fatores adquiridos ou detidos pela subsidiária. Por conseguinte, estes podem ser observados sob a forma de ativos físicos (p. ex., instalações e equipamentos), capital humano, *know-how* (patentes), entre outros. Por outro lado, as capacidades referem-se “à capacidade da empresa de desenvolver recursos” (Amit e Schoemaker, 1993, p. 35) e podem ser vistas como processos, específicos da empresa, suficientemente

competentes para reforçar a produtividade da empresa, através das interações de recursos (Amit e Schoemaker, 1993).

No eixo vertical, é descrito o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras, assim como, o papel da subsidiária, de acordo com a tipologia de papéis já descrita. Assim, pretende-se perceber até que ponto um gestor com um papel de construtor (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003) determina o papel de uma subsidiária do tipo centro de excelência (Andersson e Forsgren, 2000; Frost *et al.*, 2002; Paterson e Brock, 2002), num período marcado pelo aumento de recursos. Numa outra perspectiva, espera-se perceber a importância do papel do contribuidor (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003; Kostova, 1998; Vora *et al.*, 2007) na determinação do papel de uma subsidiária do tipo implementador (Cantwell e Mudambi, 2005; Gupta e Govindarajan, 1991).

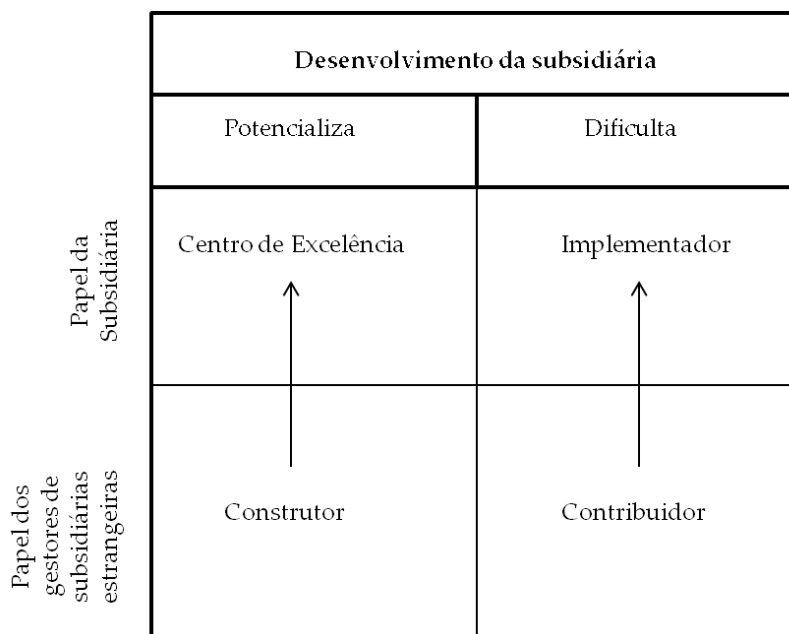


Figura 3: Modelo de análise do papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras e desenvolvimento da subsidiária

Fonte: Elaboração própria

Capítulo 2

Metodologia de Investigação

Face aos objetivos deste estudo e as condições em que ele aconteceu, sugere-se uma análise dinâmica e por esta razão adota-se um método qualitativo, estudo de caso. A escolha deste método de investigação deveu-se a tratar-se da melhor metodologia a utilizar nos casos em que o investigador possui pouco controlo sobre os factos e em que o resultado dos eventos não pode ser manipulado por este (Yin, 2009).

As pesquisas qualitativas evidenciam a natureza socialmente construída a partir da realidade e a relação de proximidade entre o pesquisador e aquilo que é estudado, realçando que as mesmas dependem de alguns casos e de muitas variáveis (Denzin *et al.*, 2000; Ragin, 1987). Por outro lado, as pesquisas quantitativas têm poucas variáveis e muitos casos. Estas analisam e medem as relações de causalidade entre as variáveis (Denzin *et al.*, 2000; Ragin, 1987).

Relativamente às características da pesquisa qualitativa, a literatura destaca três elementos-chave que a definem: *design*, recolha de dados e análise (Berg, 2012; Denzin *et al.*, 2000; Marshall, 1995; Merriam e Tisdell, 2009). No que concerne ao *design*, assume-se como: naturalista, embarcando situações do mundo real; emergente, realçando a capacidade de adaptar perguntas com vista aprofundar o estudo e intencional, onde os estudos de caso são realizados para extrair bastante informação. Por outro lado, a recolha de dados caracteriza-se por observações com o propósito de produzir descrições ao detalhe. Quanto às entrevistas, estas devem ser caracterizadas por um ambiente de abertura, sendo que no contacto com os envolvidos, o pesquisador deve estar atento à dinâmica situacional. Quanto à análise assume-se que cada caso é único e portanto, especial. Parte-se da análise indutiva, em que se dá atenção ao detalhe para

descobrir padrões extremamente relevantes. Por último, na análise, o investigador deve ser sensível ao contexto, merecendo atenção o espaço e o horizonte temporal.

No que toca ao estudo de caso, por vezes, surgem dúvidas quanto ao objeto de estudo e à forma como este é estudado (Verschuren, 2003). Quanto à sua definição, o estudo de caso pode ser entendido como uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade dentro de um contexto real (Yin, 2009). Flyvbjerg (2011) considera que o fator fundamental em definir um estudo como sendo um *case study* é a escolha da unidade de estudo e a marcação das suas fronteiras.

De realçar que quando debatemos qual será a questão de investigação, o caso também deve ser questionado. Uma vez determinada a questão de investigação e que esta é melhor respondida com um estudo de caso qualitativo, em que os limites já foram determinados, então deve-se considerar o tipo de estudo de caso levado a cabo (Baxter e Jack, 2008).

Flyvbjerg (2006) desmistifica a ideia de que um único caso não pode contribuir para o desenvolvimento científico. A investigação em causa surge a partir de um único caso, uma subsidiária alemã¹.

Tendo em conta o que foi exposto acima, pareceu apropriado o presente estudo seguir o esquema metodológico de pesquisa qualitativa, estudo de caso.

Com o intuito de dar resposta à questão de investigação, recorreu-se a diversas fontes de informação. Nesse sentido, o estudo consistiu em entrevistar um órgão-chave, os gestores da subsidiária, ou seja, os protagonistas no processo de desenvolvimento da subsidiária. No entanto, ao longo do estudo, tornou-se evidente que seria também essencial consultar um outro órgão: a

¹ Esta empresa, mantida sob anonimato, constitui-se uma entidade privada e é uma S.A. Assume o seu papel competitivo no setor elétrico e eletrónico, sendo reconhecida, internacionalmente, quer pelos seus clientes, quer pelos seus concorrentes.

sede. Antes de realizar as entrevistas e no decurso do estudo foram consultados documentos e *newsletters* da subsidiária, assim como, páginas de internet e comunicados de imprensa. Por se ter considerado, no decorrer desta investigação, que uma Universidade local desempenhou um papel preponderante em todo o processo, foram também consultados documentos associados à parceria entre esta instituição e a empresa, assim como realizada uma entrevista ao gestor envolvido neste processo. A par desta recolha, foram também considerados testemunhos informais por parte de colaboradores da empresa.

Capítulo 3

Caso

A subsidiária alemã apresenta-se hoje como um dos mais relevantes e modernos investimentos estrangeiros realizados em Portugal. Atualmente, é um dos maiores produtores no setor elétrico e eletrónico e possui um dos 94 centros de I&D da multinacional.

A empresa iniciou as suas atividades com o propósito de produzir autorrádios para uma outra multinacional, numa *joint-venture*. (Rio, 2015). Na verdade, ao longo dos anos, esta unidade de produção, assim como, as outras fábricas da multinacional eram vistas como bons exemplos de produção, devido aos baixos custos de fabrico (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016).

A partir de 2002, a implementação de um sistema de melhoria contínua, transversal a toda a cadeia de valor, a par da criação do centro de I&D, marcaram um ponto de viragem na empresa. As linhas passaram a ser mais flexíveis face a flutuações de encomendas e a tipos de produtos. Dois anos

depois, saiu deste centro o primeiro autorrádio com conceção mecânica 100% nacional (Homem, 2015).

Em 2005, a subsidiária é reconhecida como a maior fábrica de autorrádios da Europa (Homem, 2015). Este facto levou a que a mesma ganhasse responsabilidades significantes, no que respeita à conceção destes produtos dentro da unidade de negócios. Pouco tempo depois, a subsidiária, no âmbito de um processo de reestruturação, passou a deter um novo nome. Na sequência desta mudança, por decisão da sede, dá-se início à produção de outros produtos, nomeadamente, sistemas de navegação e de comunicação para camiões, à qual não é alheia o baixo custo de fabrico em Portugal (Diário de Notícias, 2009).

Em 2010, a gestão da subsidiária renovou-se. O então administrador da área técnica² decidiu traçar uma nova visão para a empresa que assentasse em alta tecnologia, novos produtos e crescimento sustentável. Contudo, este processo não seria fácil, visto que, necessitava da aprovação da sede, embora esta reconhecesse que as unidades em Portugal eram suficientemente produtivas (TVI Player, 2015). O desejo da nova administração foi partilhado na sede com o seguinte argumento: “pessoas altamente motivadas; engenheiros altamente qualificados; disponibilidade local de engenheiros; salários dos engenheiros reduzidos face aos da Alemanha e uma forte Universidade técnica” (Ex-administrador técnico da subsidiária e atual quadro da sede, 2016). Por outro lado, o atual administrador técnico (2016) considera que um outro fator preponderante neste processo foram as transferências de colaboradores das subsidiárias portuguesas para a sede, uma vez que, esta última, começou a reconhecer as competências ao nível do capital humano em Portugal.

² A gestão da subsidiária é representada por dois administradores: técnico e comercial. Estes dois administradores exerceram funções na subsidiária, desde 2010 até 2014. Atualmente, o antigo administrador técnico é um dos quadros de gestão da sede.

Dois anos depois é assinado um acordo de parceria entre a subsidiária e uma Universidade local, em que a primeira é descrita como uma “empresa de reconhecido prestígio internacional para o desenvolvimento e fabrico de produtos eletrónicos” e a segunda reconhecida como uma das “mais prestigiadas instituições de ensino superior em Portugal” (Protocolo nº 753459, 2012, p.1). De acordo com o ex-administrador técnico (2016), a proposta de parceria com a Universidade partiu do próprio, em conjunto com a equipa de gestão técnica (engenharia, produção e desenvolvimento). Para celebrar esta parceria, a empresa alemã e a Universidade recorreram a subsídios do Governo português, uma vez que não havia orçamento junto da sede (Ex-administrador técnico da subsidiária e atual quadro da sede, 2016). Esta parceria com a Universidade “provou à sede que a conceção e o desenvolvimento poderiam ser a partir de Portugal, porque nós somos competitivos” (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016).

Em resultado do acordo de parceria, surgiu um projeto com o desígnio de produzir e desenvolver soluções multimédia avançadas destinadas aos automóveis, cujo orçamento (parcialmente fundos do Compete³) para a instituição de ensino superior foi de cerca de 7 milhões de euros (UM, 2014) e, para a empresa alemã, de 12 milhões de euros (Newsroomb, 2015). Este documento contava com 14 projetos, sendo que todas “as ideias partiram da subsidiária e foram propostas à Alemanha (sede). Posteriormente foram apresentadas à Universidade.” (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016). Ao mesmo tempo, a Universidade e a empresa comprometeram-se a “elaborar, conjuntamente, uma candidatura com vista à criação de um centro de Inovação e Desenvolvimento Tecnológico, que funcionará como centro de I&DT partilhado pelas partes” (Protocolo nº 753459, 2012, p.3). O resultado deste

³ Compete é um programa inserido no Quadro de Referência Estratégico Nacional, cujo orçamento é composto por financiamento comunitário e nacional (POFC, 2016).

projeto, conforme o esperado, permitiu a criação de um centro de I&D na fábrica (Pinto, 2015). Com este centro, a empresa passa a ser 1 das 94 subsidiárias no mundo a deter um local destinado à investigação e desenvolvimento de novos produtos. No âmbito desta parceria, apesar da previsão inicial apontar para as 10 patentes, foram registadas 12 patentes (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016).

No sentido de continuar esta parceria foi realizada uma nova candidatura a fundos do Compete, no valor de cerca de 50 milhões de euros. Este projeto, para o triénio de 2015 a 2018, visa apoiar a investigação e desenvolvimento de soluções multimédia avançadas para a indústria automóvel. A empresa prevê crescer e reforçar os seus quadros de pessoal até 2018 (Simão, 2015; Newsroom, 2015; POFC, 2016).

Em novembro de 2015, a empresa sublinhou que “a aposta contínua da mesma em atividades de I&D faz com que o sucesso da empresa seja cada vez mais consistente, e que os resultados anuais sejam o garante da sua sustentabilidade. A empresa é, cada vez mais, uma prestadora de serviços na área de I&D de tecnologia de ponta.” (Newsroom, 2015).

Atualmente, a subsidiária alemã em Portugal tem um peso bastante acentuado na multinacional, as atividades que mais cresceram foram, sobretudo, as da produção e engenharia (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016). É desejo da administração local continuar “um crescimento sustentado, um bom ambiente laboral, conseguir trazer tecnologias de criatividade (de desenvolvimento), criar mais emprego e manter boas relações com os parceiros locais” (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016). Como fatores essenciais para o desenvolvimento da empresa, para além do papel dos gestores locais, o atual administrador técnico (2016) enumera as Universidades, assim como os colaboradores, tanto pela sua qualidade como

pelo seu empenho. É importante salientar que a sede reconhece as vantagens do ponto de vista estratégico desta empresa e, por essa razão, espera um aumento das atividades de engenharia e desenvolvimento nos próximos tempos (Ex-administrador técnico da subsidiária e atual quadro da sede, 2016).

Neste momento, a subsidiária já concebe integralmente alguns produtos no que toca à produção, *design*, mecânica, engenharia e software (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016; Newsroomb). Ao mesmo tempo, a mesma desenvolve competências em conjunto com centros de I&D da sede, na Alemanha (Newsroomb).

Capítulo 4

Discussão do Caso

A discussão do caso é uma etapa essencial no processo de investigação, pois permite-nos destacar os dados mais significativos que foram apresentados no caso e confrontá-los com a literatura e modelo que sustentam o nosso estudo.

Recorde-se que o modelo construído no capítulo 1, procura responder à seguinte questão de investigação: “Qual o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras no desenvolvimento da subsidiária?”

Em consonância com o conceito de desenvolvimento da subsidiária discutido na pesquisa bibliográfica, entendeu-se que seria apropriado dividir a discussão de caso em dois períodos, que coincidissem justamente com os cenários traçados no modelo. Neste sentido, como se pôde observar no capítulo anterior, a subsidiária alemã foi marcada por dois períodos distintos, quanto ao “reforço de recursos e de capacidades” (Birkinshaw e Hood, 1998b, p.2).

Assim, a delimitação dos períodos é sustentada pelos cenários “potencializa” e “dificulta” e apresentados da seguinte forma:

4.1 Cenário que dificulta o desenvolvimento da subsidiária

Conforme supracitado anteriormente, o cenário que “dificulta” é marcado por um baixo desenvolvimento da subsidiária, em virtude de reduzidos reforços de recursos, assim como de capacidades que acrescentam valor à multinacional (Birkinshaw e Hood, 1998b, p.2). Desta forma, parece-nos adequado que este período compreenda a data de inauguração da fábrica até à entrada de uma nova administração, em 2010. A adoção deste período é explicada nos seguintes parágrafos, através do processo de desenvolvimento da subsidiária.

É nos anos 90 que se cria a subsidiária em análise em Portugal, com o propósito de realizar uma *joint-venture* entre esta e uma outra multinacional, remetendo-nos para uma das várias operações apresentadas por Birkinshaw e Hood (1998).

No período em análise, o processo de desenvolvimento foi sobretudo impulsionado pela sede, através da transferência de recursos e de atividades. Esta prática é visível na cultura, nos processos de produção e, também, nas equipas de gestão, constituída por quadros alemães. A introdução do sistema de melhoria contínua, em 2002, enraizado na cultura da multinacional, enfatiza o que foi sustentado anteriormente. De facto, estes acontecimentos são observados na literatura como um processo bastante comum em subsidiárias recentemente criadas (Childlow *et al.*, 2014).

Inicialmente, a subsidiária era vista como um local destinado à produção de autorrádios pelos seus baixos custos de fabrico. Este processo é contextualizado na literatura, através do modelo PLC (Vernon, 1966). Desta forma, a sede possuía um produto maduro - os autorrádios - e necessitava de uma estratégia de baixos custos de fabrico. Para tal, a multinacional procurou um novo local de produção, tomando a decisão de passar a produzir autorrádios em Portugal.

Neste quadro de decisões da sede, salienta-se que, em 2008, aquando da venda da marca, é novamente a casa-mãe que determina a estratégia da subsidiária de Portugal quanto ao seu portfólio de produtos.

Embora a subsidiária possa ter reforçado o seu nível de recursos e capacidades, por breves períodos de tempo, consideramos, tendo em conta a definição de desenvolvimento da subsidiária, que este foi um período de baixo desenvolvimento. Deste modo, a subsidiária não adquiriu ativos físicos nem desenvolveu patentes. Ou seja, foi um momento marcado por baixos níveis de qualificações de capital humano, uma vez que o foco da subsidiária estava na produção, respondendo assim aos pedidos da sede.

A construção do modelo, apresentado no capítulo 1, seguiu uma sequência lógica, desenvolvida pelos autores Cavanagh e Freeman (2012) e descrita através de vários conceitos, entre os quais: a especialização e desenvolvimento de recursos. Sendo assim, torna-se basilar entender este percurso, pois será fundamental na compreensão do modelo.

Como observado anteriormente, neste período, a subsidiária estudada não desenvolveu, internamente, recursos nem capacidades. Na prática, era observada como uma unidade exclusivamente dedicada à produção. Por conseguinte, em 2002, a implementação de um sistema centrado nos processos de melhoria contínua, permitiu à subsidiária incorporar nas suas instalações princípios semelhantes ao *Toyota Production System*. Este sistema tem como

propósito garantir a satisfação do cliente em três pontos cruciais: preço, qualidade e entrega (Marques, 2012).

Salienta-se que, a criação do centro de I&D em 2012, apenas garantiu a conceção mecânica de alguns produtos, não havendo, por exemplo, espaço para o desenho. Na verdade, a subsidiária estudada era vista como um local de produção, à qual mereciam atenção os processos e atividades de produção, nomeadamente, aquando da implementação do sistema de melhoria contínua. Por esta razão, neste período, não se pode falar em especialização e desenvolvimento de recursos (Birkinshaw *et al.*, 1998).

A formulação do modelo, estruturado no capítulo 1, advoga a ideia de que um gestor contribuidor (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003; Kostova, 1998; Vora *et al.*, 2007) influencia a determinação do papel de uma subsidiária, que se assemelha ao tipo implementador (Cantwell e Mudambi, 2005; Gupta e Govindarajan, 1991).

Como se observou no capítulo 1, um gestor do tipo contribuidor procura executar as políticas da multinacional, devendo convencer os seus colaboradores quanto à eficácia destas políticas, mesmo que não concorde (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003). Por oposição ao gestor sensor e construtor, o contribuidor não procura transmitir informações do ambiente local à sede, nem construir recursos localmente (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003). Até 2014, os gestores da subsidiária analisada foram sempre oriundos do país da multinacional. Na verdade, no estudo de Harzing (2001) foi apurado que as multinacionais alemãs são das mais propensas a terem gestores de subsidiárias do seu país. Estes gestores exercem um papel importante, na medida em que, controlam e transferem conhecimento da sede para a subsidiária (Ando e Paik, 2013; Gaur *et al.*, 2007). Como iremos observar de seguida, o papel desempenhado por estes gestores pode impulsionar papéis da subsidiária que

se assemelham ao de implementador, porque focam-se na transmissão de *know-how* da sede para a subsidiária.

No que concerne ao papel da subsidiária, o implementador é descrito como uma subsidiária que recebe elevados fluxos de conhecimento, porém com baixos fluxos de saída (Gupta e Govindarajan, 1991). Ou seja, trata-se de subsidiárias que exercem um papel pouco ou nada ativo quanto à produção de conhecimento, estando dependentes do conhecimento e recursos da sede (Cantwell e Mudambi, 2005). De facto, já tínhamos observado esta constatação quando discutíamos a especialização e o desenvolvimento de recursos (Birkinshaw *et al.*, 1998).

Atendendo ao que foi dito na literatura e discutido à luz do caso, na nossa opinião, consideramos que um gestor do tipo contribuidor pode influenciar o papel da subsidiária, de modo a esta assumir o papel do tipo implementador. Porém, não é verdade que o papel desempenhado pelos gestores da subsidiária é o único fator preponderante neste processo. Parece-nos consensual que, tal como foi discutido anteriormente, a sede também foi um fator influente neste percurso.

Convém realçar que, apesar de inicialmente a subsidiária aqui descrita ter assumido um papel do tipo implementador, esta não assumiu o mesmo papel continuamente.

4.2 Cenário que potencializa o desenvolvimento da subsidiária

O cenário que “potencializa” o desenvolvimento da subsidiária compreende um período delimitado por reforços de recursos, assim como de capacidades, que acrescentaram valor à multinacional (Birkinshaw e Hood, 1998b, p.2). Desta

forma, parece-nos adequado ser assim designado desde 2010 até hoje. Atendendo ao que foi dito anteriormente, será fundamental perceber o processo de desenvolvimento da subsidiária à luz do caso.

Após 2010, o relacionamento com a sede, a par da cultura empreendedora da nova administração e dos objetivos internos, impulsionaram o processo de desenvolvimento. Paterson e Brock (2002) enfatizaram, no seu estudo, estas características como determinantes do quadro de desenvolvimento da subsidiária. Porém, não mencionam a importância das deslocções de quadros locais para a sede, como reiterado na entrevista ao atual administrador técnico. A literatura mais recente começa a estudar a transferência de conhecimento da subsidiária para a sede, no sentido de mostrar como o conhecimento da subsidiária pode auxiliar produtos ou processos desta última (Rabbiosi, 2011; Yang *et al.*, 2008). Este efeito de transferência é maior em subsidiárias mais inovadoras e menor naquelas que assumem um papel de menor relevância (Rabbiosi, 2011). Em concreto, a transferência de trabalhadores locais para a sede é vista como uma prestação de missões temporárias (Novicevic e Harvey, 2001). Estas transferências internacionais potencializam a partilha do conhecimento social e contextual das subsidiárias (Reiche, 2007). No trabalho de Bartlett e Ghoshal (2003) é retratado um caso sobre um gestor de uma subsidiária japonesa que persuadiu a sede para que um grupo de engenheiros, pertencentes à sua equipa local, participasse em atividades da sede. Tal como aconteceu no nosso caso, Bartlett e Ghoshal (2003) constataram que esta transferência de quadros permitiu à sede respeitar e reconhecer o capital humano existente naquela subsidiária.

No sentido de atrair atividades de desenvolvimento, a nova administração com o suporte dos departamentos técnicos estruturou uma proposta para a sede, sabendo de antemão que não seria um processo fácil. Contudo, a aceitação

e transferência de áreas de desenvolvimento só acontece com um acordo de parceria, entre a subsidiária e uma Universidade, situada na mesma região. De realçar que este acordo concretiza-se com o apoio de financiamento público de I&D.

De notar que, tal como observado no caso, este é um período marcado por elevados níveis de desenvolvimento, uma vez que, há um reforço de capital humano (em atividades de engenharia e produção), aumento das instalações, aquisição de equipamentos, desenvolvimento de *know-how* (registo de 12 patentes), entre outros aspetos.

A construção do nosso modelo baseia-se na sequência lógica apresentada num recente estudo de Cavanagh e Freeman (2012). Em ambos os modelos, dá-se atenção ao percurso que os gestores das subsidiárias devem fazer na determinação do papel das mesmas e, por essa razão, torna-se imprescindível analisar os conceitos descritos nesse caminho.

A partir de 2012, as atividades de desenvolvimento e de engenharia começam a ganhar expressão na subsidiária analisada. Prova desse facto, foi o investimento de 19 milhões de euros, em conjunto com a Universidade, com a finalidade de se criar “sinergias nas áreas de Investigação e Desenvolvimento Tecnológico (...)” (Protocolo nº 753459, 2012). Desta primeira parceria resultou a construção de um centro de I&D. O novo contrato prevê um investimento de aproximadamente 50 milhões de euros.

Atualmente, a subsidiária, com recurso a fundos nacionais e europeus, investe significativamente em produção, *design*, mecânica, engenharia e software (Atual administrador técnico da subsidiária, 2016; Newsroomb). A apresentação institucional da empresa salienta estas práticas, assim como, sublinha a existência de um centro de I&D no seu parque industrial. Por conseguinte, a casa-mãe reconhece que esta subsidiária é “o *player* mais

importante” na sua estratégia futura. Ao mesmo tempo, a sede deseja um caminho ainda mais ambicioso no que concerne ao portfólio de produtos, nomeadamente, a inclusão de mais funções e atividades (Ex-administrador técnico da subsidiária e atual quadro da sede, 2016). Atendendo à definição de especialização e desenvolvimento de recursos de Birkinshaw *et al.* (1998) afere-se que, à luz do caso e do que foi dito anteriormente, há uma especialização de recursos, pois os mesmos encontram-se em número superior aos disponíveis em qualquer lugar da multinacional. De igual modo, observou-se que esta subsidiária passou de uma situação de conceber um único produto (autorrádios) para uma posição em que desenvolve um portfólio alargado de produtos: chassis sem parafusos, chassis em plástico, tecnologia *optical bonding* e *Head-up-Display*, entre outros (UMinho,2015). De facto, a literatura confere que a especialização de recursos proporciona o desenvolvimento de responsabilidades internacionais (Birkinshaw *et al.*,1998 e Crookell, 1986).

O modelo, construído no capítulo 1, defende a ideia que um gestor construtor (Bartlett e Ghoshal, 1997, 1998, 2003) pode determinar uma subsidiária com um papel contributivo elevado para as vantagens específicas da firma, como: centro de excelência (Andersson e Forsgren, 2000; Frost *et al.*, 2002 e Paterson e Brock, 2002).

Um gestor construtor é responsável pela defesa da subsidiária. O mesmo enaltece o valor da subsidiária, evidenciando como esta pode contribuir de forma positiva para a multinacional. Neste sentido, este gestor procura dar razões à sede para construir recursos na sua subsidiária (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003). É importante salientar que no trabalho de Bartlett e Ghoshal (2003) apenas se chama atenção às relações dos gestores nacionais com a sede, clientes e Governo, no que concerne à satisfação dos requisitos exigidos por este último.

E portanto, a influência de outros parceiros no papel dos gestores, como as Universidades, são esquecidos.

À luz do caso em análise, o papel dos novos gestores da subsidiária assemelha-se ao construtor, uma vez que estes procuraram, desde cedo, realçar as características da sua subsidiária (engenheiros qualificados, pessoas motivadas e ambiente local favorável). Do mesmo modo, ambicionaram mais recursos e apostaram noutras atividades, como por exemplo, de desenvolvimento. As vontades orientadas por estes gestores podem levar à especialização e desenvolvimento de recursos no seio da sua subsidiária, uma vez que a valorização de recursos parte das ações dos seus líderes (Birkinshaw *et al.*, 1998). Os mesmos autores salientam que o espírito de liderança e a cultura empreendedora estão positivamente relacionados com a especialização de recursos. Na realidade, já tínhamos observado que os períodos marcados por elevados níveis de recursos e de capacidades são mais propensos à especialização de recursos.

De relembrar o facto de a literatura argumentar que caso uma subsidiária especialize e desenvolva os seus recursos, maior é o seu contributo para as vantagens específicas da firma (Cavanagh e Freeman, 2012). Por esta razão, os mesmos autores salientam que, sobre estas condições, a subsidiária pode passar de uma posição em que o seu contributo é baixo para uma situação de maior contributo, como os centros de excelência (Andersson e Forsgren, 2000; Frost *et al.*, 2002 e Paterson e Brock, 2002).

Refletindo sobre o caso apresentado, para que esta subsidiária cumpra o papel de centro de excelência, terá que ser responsável a nível regional ou mundial por uma série de atividades da cadeia de valor (Cavanagh e Freeman, 2012). Com base no que foi documentado e de acordo com aquilo que foi dito anteriormente, podemos afirmar que esta característica é cumprida por esta subsidiária.

Numa leitura aos centros de excelência, de acordo com Frost *et al.* (2002), estes têm um âmbito geográfico que transcende o mercado local e o mesmo se observa nas atividades desenvolvidas pela empresa alemã, cujos produtos, na sua maioria, se destinam ao mercado europeu, não havendo produção exclusivamente destinada para o mercado local.

Em síntese, confrontando a literatura com o caso, o espírito construtor dos gestores influenciou o papel da subsidiária, que se assemelha ao centro de excelência. Este facto surge em virtude do investimento realizado, da especialização de recursos e da iniciativa da subsidiária. Porém, em resultado das conclusões no início do capítulo 4.2, não se pode afirmar que o papel desempenhado pelos gestores foi o único fator preponderante no processo de desenvolvimento desta subsidiária. Por este motivo, no sentido de responder à questão do nosso estudo, constatou-se que, a partir determinado momento no processo de desenvolvimento da subsidiária, o papel desempenhado pelos gestores pode ser auxiliado por outros fatores. É importante referir que, embora o estudo de Cavanagh e Freeman (2012) realce a gestão da subsidiária como elemento determinante no papel da mesma, noutros estudos é aferida a importância de outros fatores na atribuição do papel da subsidiária (Birkinshaw e Hood, 1998 e Pedersen, 2006). Por isso, esperava-se que o ambiente local e a sede condicionassem e suportassem a participação dos gestores das subsidiárias estrangeiras. Porém, não se esperava que, neste estudo, esse fator fosse a presença de uma Universidade.

Deste modo, a gestão da subsidiária valeu-se de um outro fator, uma Universidade, situada no mesmo ambiente local. Este último fator, a par do papel ativo da gestão, foram determinantes para alcançar o papel de centro de excelência. Importa referir que, nesta análise, não se pode descurar o financiamento (europeu e nacional) e a participação do governo, pois o mesmo

considerou que esta parceria é de “interesse estratégico nacional (...) e é uma clara mais-valia para o desenvolvimento do nosso país” (UMinhob, 2015).

Capítulo 5

Conclusões

5.1 Síntese do trabalho realizado

O presente estudo procurou alargar as investigações no âmbito do desenvolvimento da subsidiária, compreendendo até que ponto os gestores de subsidiárias estrangeiras influenciam o papel das mesmas.

Apesar de Bartlett e Ghoshal (1997, 1998, 2003) e, mais recentemente, Vora *et al.* (2007), investigarem o papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras, estes mesmos estudos não foram analisados sobre a perspetiva do desenvolvimento da subsidiária. Neste sentido, sobre a forma de um modelo, partiu-se de duas tipologias de papéis desempenhados pelos gestores e pretendeu-se averiguar a influência destes no processo de desenvolvimento da subsidiária.

Em primeiro lugar, neste estudo clarificou-se que o processo de desenvolvimento da subsidiária é influenciado pelos papéis dos gestores. Tendo em conta o papel do gestor contribuidor (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003; Kostova, 1998; Vora *et al.*, 2007), constatou-se que, pelas suas características, o mesmo é capaz de influenciar o papel de uma subsidiária de contributo reduzido para a multinacional, como implementador (Cantwell e Mudambi, 2005; Gupta e Govindarajan, 1991). Por outro lado, um gestor que se assemelhe ao construtor (Bartlett e Ghoshal, 1997, 1998) é mais capaz de atrair recursos para a sua subsidiária, podendo influenciar positivamente o contributo da

subsidiária para as vantagens específicas da firma. A partir da principal questão constatou-se que este gestor, por oposição ao sensor e contribuidor (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003; Kostova, 1998; Vora *et al.*, 2007), é capaz de determinar um papel do tipo centro de excelência (Andersson e Forsgren, 2000; Frost *et al.*, 2002; Paterson e Brock, 2002).

Em segundo lugar, a investigação concluiu que o percurso acima descrito é, muitas vezes, auxiliado por outros fatores, que vão além do papel dos gestores de subsidiárias estrangeiras. Sendo que estes fatores podem vir a assumir um caráter obrigatório no decurso do desenvolvimento da subsidiária. Vários autores descrevem o desenvolvimento da subsidiária como um processo influenciado por três fatores: atribuição da sede, ambiente local e escolhas da subsidiária (Birkinshaw e Hood, 1998; Paterson e Brock, 2002; Pedersen, 2006). A partir da análise ao modelo e à luz do caso, foi possível observar que, no cenário que “dificulta” o desenvolvimento da subsidiária, o processo foi marcado pela ação da gestão da subsidiária, mas sobretudo pela sede. Por outro lado, a análise ao cenário que “potencializa” o desenvolvimento da subsidiária, permitiu-nos concluir que o ambiente local se assumiu como determinante deste processo, ainda que a literatura dê pouca atenção a este fator (Benito *et al.*, 2003; Chidlow *et al.*, 2015). Na verdade, esta constatação está prevista na literatura, como observamos anteriormente. Porém, o que este estudo efetivamente descobre é que este fator, pertencente ao ambiente local, trata-se da presença de uma Universidade, situada na mesma região da subsidiária. Apesar de se considerar que as vantagens do país de acolhimento são determinantes dos níveis de competências das subsidiárias (Benito *et al.*, 2003), quase nenhum estudo referencia a Universidade como fator preponderante no processo de desenvolvimento da subsidiária (Benito *et al.*, 2003; Birkinshaw *et al.*, 1998; Cantwell e Iammarino, 2000; Cantwell e Mudambi, 2005; Pedersen,

2006; Porter, 1990;). Uma exceção é um estudo recente, pertencente a Chidlow *et al.* (2015), que conclui que as colaborações entre as Universidades locais e as subsidiárias podem influenciar o processo de desenvolvimento das mesmas.

Assim, o estudo de caso contribuiu para a literatura no sentido de aperfeiçoar o conhecimento proveniente do conceito desenvolvimento da subsidiária, uma vez que a discussão de caso demonstrou:

- Na perspectiva das escolhas da subsidiária, um maior conhecimento sobre os papéis desempenhados por gestores de subsidiárias estrangeiras e a sua influência na determinação do papel da subsidiária;
- A preponderância de outros fatores no processo de desenvolvimento da subsidiária:
 - Um centro de I&D, em *joint-venture*, com a Universidade;
 - Financiamento público de I&D, suportado por apoios comunitários e nacionais;
 - Transferência de quadros locais para a sede.

5.2 Limitações e Recomendações para investigações futuras

A elaboração desta investigação ficou condicionada pela presença de algumas limitações. A principal limitação encontrada diz respeito à definição temporal do caso, em particular no cenário que “dificulta”, dos papéis desempenhados pelos gestores da subsidiária estrangeira. Todavia, salienta-se que, embora tenha ocorrido esta dificuldade, o processo de desenvolvimento da subsidiária foi, maioritariamente, impulsionado pela sede, pelo que se partiu do pressuposto que o papel dos gestores se assemelhou ao de contribuidor (Bartlett e Ghoshal, 1998, 2003; Kostova, 1998; Vora *et al.*, 2007). Outra limitação é que

não se pode afirmar que em ambos os cenários do modelo aqueles foram os únicos papéis desempenhados pela subsidiária. Porém, salienta-se que durante os mesmos períodos, em determinado momento, tanto o papel de implementador (Cantwell e Mudambi, 2005; Gupta e Govindarajan, 1991), como de centro de excelência (Andersson e Forsgren, 2000; Frost *et al.*, 2002; Paterson e Brock, 2002) se verificou. Outra limitação pode dever-se ao facto deste estudo apenas se focar num único caso. Contudo, Flyvbjerg (2006) afirma que um único caso pode contribuir para o desenvolvimento científico.

De uma forma geral, do ponto de vista prático, o presente trabalho permitirá auxiliar as subsidiárias que ambicionam passar de uma posição em que apenas produzem para uma situação de produção e desenvolvimento de produtos. Para além do papel dos gestores das subsidiárias, dá-se a conhecer aos académicos e às empresas, outros fatores que se revelam fulcrais no suporte ao desenvolvimento da subsidiária, como é o caso das Universidades, da transferência de quadros locais para a sede, e do financiamento público a projetos de I&D em consórcio, que até agora foram pouco ou nada abordadas pela literatura.

O desenrolar desta investigação académica, desde a revisão de literatura até à discussão de caso e conclusões, propõe um aprofundamento de matérias associadas ao desenvolvimento da subsidiária. Assim, poder-se-á averiguar em estudos futuros de que forma a Universidade contribui para o processo de desenvolvimento da subsidiária. Por outro lado, sugere-se a realização de estudos que investiguem com maior rigor o processo de especialização de recursos (Birkinshaw e Hood, 1998), assim como a iniciativa da subsidiária (Birkinshaw *et al.*, 1998 e Rugman e Verbeke, 2001), de modo a que fique mais claro a forma como as subsidiárias gerem este percurso. Num outro sentido, sugere-se a realização de estudos que aprofundem outros fatores, para além dos

descritos na literatura, que influenciam e potencializam o processo de desenvolvimento da subsidiária, tais como a transferência de quadros locais para a sede e o financiamento público de I&D.

Bibliografia

Ajuste de Contas- produtos tecnológicos da Bosch. (2015, novembro 7). *TVI Player*. Disponível em <http://tviplayer.iol.pt/programa/ajuste-de-contas/55fac70c0cf212cf2b43e214/video/563e91120cf2f4cfb5ee791a>

Ambos, T., Andersson, U., e Birkinshaw, J. (2010). What are the Consequences of Initiative-Taking in Multinational Subsidiaries? *Journal of International Business Studies*, 41(7), 1099-1118.

Amit, R. e Schoemaker, P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Andersson, U. e Forsgren, M. (2000). In Search of Centre of Excellence: Network Embeddedness and Subsidiary Roles in Multinational Corporations. *Management International Review*, 40 (4), 329-350.

Andersson, U., Forsgren, M., e Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23 (11), 979-996.

Ando, N. e Paik, Y. (2013). Institutional distance, host country and international business experience, and the use of parent country nationals. *Human Resource Management Journal*, 23(1), 52-71.

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

Barnard, C. (1938). *Functions of the Executive*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

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

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1986). Tap your subsidiaries for global reach. *Harvard Business Review*, 64(6), 87-94.

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1997). The myth of the generic manager: new personal competencies for new management roles. *California Management Review*, 40(1), 92-116.

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (1998). *Managing Across Borders: the Transnational Solution*. London: Random House Business Books.

Bartlett, C. e Ghoshal, S. (2003). What is a global manager? *Harvard Business Review*, 81(8), 101-108.

Baxter, P. e Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology: Study Design and Implementation for Novice Researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

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

Berg, B. L. (2012). *Qualitative Research Methods for the Social Sciences* (8th Ed.). Boston, MA: Allyn and Bacon.

Birkinshaw, J. (1995). *Entrepreneurship in multinational corporations: The initiative process in Canadian subsidiaries*. Canada: University of Western Ontario.

Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P. e Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters–subsidiary relationship. *International Business Review*, 9 (3), 321–344.

Birkinshaw, J. e Hood, N. (1997). An empirical study of development processes in foreign-owned subsidiaries in Canada and Scotland. *Management International Review*, 37(4), 339-364.

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

Birkinshaw, J. e Hood, N. (1998b). *Multinational Corporate Evolution and Subsidiary Development*. London, England: Palgrave Macmillan UK.

Birkinshaw, J., Hood, N. e Jonsson, S. (1998). Building firm-specific advantages in multinational corporations: The role of subsidiary initiative. *Strategic Management Journal*, 19(3), 221-241.

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

Bosch cria emprego em Braga. (2009, maio 28). *Diário de Notícias*. Disponível em <http://www.dn.pt/bolsa/emprego/interior/bosch-cria-emprego-em-braga--1246119.html>

Bosch em Braga recebe Prémio Europeu de Excelência. (2015, outubro 30). *Newsroom*. Disponível em http://www.bosch.pt/pt/pt/newsroom_11/news_10/news-detail-page_77120.php

Bosch e Uminho contratam 90 engenheiros e 165 bolseiros. (2015, junho 30). *UMinhob*. Disponível em <https://alumni.uminho.pt/pt/news/Paginas/Not%C3%ADcias%202015/Bosch-e-UMinho2.aspx>

Bosch inaugura oficialmente novo campus de investigação em Renningen. (2015, outubro 10). *Newsroomb*. Disponível em http://www.bosch.pt/pt/pt/newsroom_11/news_10/news-detail-page_75584.php

Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy. *Academy of Management Review*, 8(1), 61-70.

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

Cantwell, J. e Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128.

Cantwell, J. e Piscitello, L. (2002). The location of technological activities of MNCs in European regions, *Journal of International Management*, 8(1), 69-96.

Carroll, S. e Gillen, D. (1987). Are the classical management functions useful in describing managerial work? *Academy of Management Review*, 12(1), 38-51.

Cavanagh, A. e Freeman, S. (2012). The development of subsidiary roles in the motor vehicle manufacturing industry. *International Business Review*, 21, 602-617.

Cheng, J.L.C., Henisz, W.J., Roth, K. e Swaminathan, A. (2009). Advancing interdisciplinary research in the field of international business: Prospects, issues and challenges, *Journal of International Business Studies*, 40(7), 1070–1074.

Chidlow, A., Holmstrom-Lind, C., Holm, U. e Tallman, S. (2015). Do I stay or do I go? Sub-national drivers for post-entry subsidiary development. *International Business Review*, 24, 266-275.

Chidlow, A., Plakoyiannaki, E. e Welsh, C. (2014). Translation in Cross-Language International Business Research: Beyond Equivalence, *Journal of International Business Studies*, 45(5), 562-582.

Collings, D.G., Scullion, H. e Morley, M.J. (2007). Changing patterns of global staffing in the multinational enterprise: challenges to the conventional

expatriate assignment and emerging alternatives. *Journal of World Business*, 42 (2), 198–213.

Crookell, H. H. (1986). Specialization and international competitiveness. In H. Etemad e L. Seguin Dulude (Eds.), *Managing the Multinational Subsidiary* (102-111). London: Croom Helm.

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

Denzin, N. K. e Lincoln, Y. S. (2000). *Handbook of Qualitative Research* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

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

Du, Y., Deloof, M. e Jorissen, A. (2015). The Roles of Subsidiary Boards in Multinational Enterprises. *Journal of International Management*, 21, 169-18.

Eckert, S. e Rossmeissl, F. (2007). Local Heroes, Regional Champions or Global Mandates? Empirical Evidence on the Dynamics of German MNC Subsidiary Roles in Central Europe. *Journal of East-West Business*, 13(2), 191–218.

Eisenhardt, K. (1985). Control: organizational and economic approaches. *Management Science*, 31(2), 134-149.

Fayol, H. 1916 (1950). *Administration Industrielle et Générale*. Paris: Dunod.

Flyvbjerg, B. (2006). Five Misunderstandings About Case-Study Research. *Qualitative Inquiry*, 12(2), 219-245.

Flyvbjerg, B. (2011). Case Study. In K. Denzin e S. Lincoln (Eds.), *The Sage Handbook of Qualitative Research* (301-316). Thousand Oaks, CA: Sage.

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

Galunic, D. C. e Eisenhardt, K. M. (1996). The evolution of intracorporate domains: Divisional charter losses in high-technology, multidivisional corporations. *Organization Science*, 7 (3), 255-282.

Gammelgaard, J., McDonald, F., Stephan, A., Tüselmann, H. e Dörrenbächer, C. (2012). The impact of increases in subsidiary autonomy and network relationships on performance. *International Business Review*, 21 (6), 1158-1172.

Gaur, A.S., Delios, A. e Singh, K. (2007). Institutional environments, staffing strategies, and subsidiary performance. *Journal of Management*, 33, (4), 611–636.

Ghoshal, S. e Bartlett, C. A. (1994). Linking organizational context and managerial action: The dimensions of quality of management. *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 15, 91–112.

Gupta, A. K. e Govindarajan, V. (1991). Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, 16(4), 768-792.

Hales, C. (1986). What do managers do? A critical review of the evidence. *Journal of Management Studies*, 23(1), 88-115.

Harzing, A.W. (2001). Who's in charge: an empirical study of executive staffing practices in foreign subsidiaries. *Human Resource Management*, 40(2), 139-158.

HMIEXCEL: Shaping the future Uminho e Bosch. (2015, junho 23). *UMinho*. Disponível em <https://alumni.uminho.pt/pt/news/Paginas/Not%C3%ADcias%202015/HDMIExcel.aspx>

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

Homem, P. (2015, novembro 4). Bosch comemora 25 anos em Braga. *Pós-venda*. Disponível em <http://posvenda.pt/bosch-comemora-25-anos-em-braga/>

Kostova, T. (1998). The Quality of Inter-unit Relationships in MNEs as a Source of Competitive Advantage. In M., Hitt, J. E. Ricart e R. Nixon (Eds.), *New Managerial Mindsets: Organizational Transformation and Strategy Implementation* (299–324). New York: John Wiley and Sons.

Marques, A. (2012). *Envolvimento dos colaboradores no processo de melhoria contínua*. (Dissertação de Mestrado, Universidade do Minho, Braga).

Marshall, C. e Rossman, G., B. (1995). *Designing Qualitative Research* (2nd Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Martinko, M. e Gardner, W. (1985). Beyond structured observation: methodological issues and new directions. *Academy of Management Review*, 10(4), 676-695.

Martinko, M. e Gardner, W. (1990). Structured observation of managerial work: a replication and synthesis. *Journal of Management Studies*, 27(3), 329-357.

Merriam, S. B. e Tisdell, E.J. (2009). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper and Row.

Mintzberg, H. (1975). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.

Mintzberg, H. (1990). The manager's job: folklore and fact. *Harvard Business Review*, March-April, 163-176.

Morschett, D., Schramm-Klein, H. e Zentes, J. (2015). *Strategic International Management: Text and Cases*. Germany: Springer Gaber.

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

Novicevic, M.M. e Harvey, M.G. (2001). The Emergence of the Pluralism Construct and the Inpatriation Process. *International Journal of Human Resource Management*, 12, 333-356.

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

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

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

Pinto, I. (2015, abril 6). Temos uma produtividade muito elevada em Portugal. *Dinheiro Vivo*. Disponível em <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/bosch-temos-uma-produtividade-muito-elevada-em-portugal/>

POFC. (2016). Portal do Programa de Fatores Competitividade. Disponível em <http://www.pofc.qren.pt/compete/orcamento>

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

Poynter, T.A. e Rugman A.M. (1983). World Product Mandates: How Will Multinationals Respond? *Business Quarterly*, 47(3), 54-61.

Protocolo nº 753459 (2012). Acordo de parceria. Braga: Universidade do Minho.

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

Ragin, C. (1987). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley: University of California Press.

Raziq, M., Perry, M. e Battisti, M. (2014). International Roles of foreign-owned subsidiaries in New Zealand: An explanatory study. *International Journal of Innovation Management*, 18(5), 1-29.

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

Rio, R. (2015, novembro 5). Alles Gute zum Geburtstag!. *Ionline*. Disponível em <http://ionline.pt/454928?source=social>

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

Rugman, A. e Verbeke, A. (2001). Subsidiary Specific Advantages in Multinational Enterprises. *Strategic Management Journal*, 22(3), 237-50.

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

Schmid, S., Dzedek, L. e Lehrer, M. (2014). From Rocking the Boat to Wagging the Dog: A Literature Review of Subsidiary Initiative Research and Integrative Framework. *Journal of international management*, 20(2), 201-218.

Schmid, S. e Kretschmer, K. (2010). Performance evaluation of foreign subsidiaries: A review of the literature and a contingency framework. *International Journal of Management Review*, 12, (3), 220–258.

Scott, P., Gibbons, P. e Coughlan, J. (2010). Developing subsidiary contribution to the MNC—Subsidiary entrepreneurship and strategy creativity. *Journal of International Management*, 16 (4), 328–339.

Simão, B. (2015, fevereiro 26). Bosch investe 50 milhões e contrata no Minho. *Jornal de Negócios*. Disponível em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/bosch_investe_50_milhoes_e_contracta_no_minho.html

Stewart, R. (1976). To understand the manager's job: consider demands, constraints, and choices. *Organizational Dynamics*, 4(4), 22-32.

Stewart, R. (1982). A model for understanding managerial jobs and behavior. *Academy of Management Review*, 7(1), 7-13.

UM. (2014). *Relatório de Atividades e Contas Individuais 2014*. Disponível em https://www.uminho.pt/PT/uminho/Informacao-Institucional/Relatrios/uminho_2014_individual_web.pdf

Vernon, R. (1966). International investments and international trade in the product cycle. *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190–207.

Verschuren, P. (2003). Case study as a research strategy: Some ambiguities and opportunities. *International Journal of Science Research Methodology*, 6(2), 121-139.

Vora, D., Kostova, T. e Roth, K. (2007). Roles of Subsidiary Managers in Multinational Corporations: The Effect of Dual Organizational Identification. *Management International Review*, 47 (4), 595 – 620.

Welch, D. e Welch, S. (2006). Commitment for hire? The viability of corporate culture as a MNC control mechanism. *International Business Review*, 15(1), 14-28.

White, R. E. e Poynter, T. A. (1984). Strategies for Foreign-Owned Subsidiaries in Canada. *Business Quarterly*, Summer: 59-69.

Willmott, H. (1987). Studying managerial work: a critique and a proposal. *Journal of Management Studies*, 24(3), 249-170.

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

Yin, R. (2009). *Case Study Research: Design and methods* (Applied Social Research Methods) (4th Ed.). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Young, S. e Tavares, A.T. (2004). Centralisation and autonomy: back to the future. *International Business Review*, 13 (2), 215–237.

Anexos

Anexo I – Pedido de colaboração à subsidiária

Trabalho de Mestrado- Catolica Porto Business School

Caixa de entrada x



Ruben Carvalho <rubenmscarvalhopt@gmail.com>

19/01 ☆



Boa tarde

Chamo-me Rúben Carvalho,

Neste momento, encontro-me a finalizar o meu trabalho final de mestrado a propósito da importância da gestão local no desenvolvimento da filial, na Catolica Porto Business School. Como caso prático estava a estudar a Z, contudo por minha sugestão ao meu professor-orientador entendi que a X seria um ótimo caso de investigação, por hoje deter um dos 94 centros de I&D

Por também ter visto algumas entrevistas suas, a propósito do seu caminho profissional na X, considero que o seu testemunho seria fundamental neste meu trabalho, no sentido de melhor perceber o processo de desenvolvimento desta filial em Portugal.

Por esta razão, será que me podia ajudar a esclarecer algumas dúvidas e ao mesmo tempo, realizar algumas perguntas a propósito do caminho da filial X. Caso fosse possível, podemos agendar uma reunião para responder às minhas perguntas ou através de outro meio por si sugerido.

Muito obrigado pela atenção disponibilizada.

Com os melhores cumprimentos,

Rúben Carvalho



21/01 ☆



para mim ▾

Boa tarde Ruben,



Encarrega-me o Engº Y de informá-lo que terá todo o prazer de contribuir ativamente para o seu trabalho de mestrado.




Gostaria, portanto, de agendar consigo a reunião que nos solicita.

Para tal agradeço que me dê informação sobre:





- Sua disponibilidade (datas, preferência de manhã ou de tarde)
- Duração prevista da entrevista

Anexo II – Pedido de colaboração à sede

Thesis Caixa de entrada x  

 **Ruben Carvalho** <rubenmscarvalhopt@gmail.com> 20/01 ☆  



Guten Tag,

My name is Ruben Carvalho and I am a portuguese student. Two years ago, I did an internship at  Portugal, and I really liked this experience. At this moment, I am attending a Master in Management, in Católica Porto Business School (Portugal), working on my thesis about the importance of local management in subsidiary development. I suggested to my teacher to study  because it would be a great case study. I believe that one testimony from  management would be crucial in this work, for a better understanding of the development process of this subsidiary in Portugal, in last and in next years. For this reason, I would like to ask some questions, just take almost five minutes from your time concerning with this work. If it's would be possible, I can send you my questions by email. Please consider that, this is very important for me and I would like to have a testimony from  Top management in my thesis

Many thanks for your attention.

Best Regards,

Rúben Carvalho

20/01 ☆  

para mim ▾

inglês ▾ > português ▾ [Traduzir mensagem](#) [Desactivar para mensagens em: inglês x](#)

Hello Mr. Carvalho,

yes, of course. You are welcome. Please send the questions to me.

Mit freundlichen Grüßen / Best regards

Anexo III – Entrevista ao atual administrador técnico da subsidiária

Porto, 27 de janeiro de 2016



Esta entrevista é exclusivamente utilizada para a minha dissertação sobre a importância da gestão local no desenvolvimento da subsidiária.

Entrevista

Género: M F

Profissão atual: Administrador técnico da subsidiária alemã e representante da marca, em Portugal.

Cargo anterior: Administrador técnico de uma fábrica da multinacional, em França.

Tipo de entrevista: Presencial.

Até 2012 sensivelmente, olhou-se para esta subsidiária como um local de produção, porquê?

Durante muitos anos, as fábricas portuguesas eram vistas como um local de *manufacturing* (para montarem peças) pelos seus baixos custos de produção. Porém, a transferência de colaboradores de Braga e Aveiro para a Alemanha foi essencial para a sede perceber a importância do capital humano em Portugal. Esta transferência foi mesmo essencial para atrair investimento para as subsidiárias localizadas em Portugal.

A partir de 2002, a implementação do sistema de melhoria contínua, transversal a toda a cadeia de valor, a par da criação do centro de Investigação e Desenvolvimento (I&D) marcaram um ponto de viragem na empresa. Deste centro resultou o primeiro autorrádio com conceção mecânica integralmente nacional.

Foram desenvolvidos integralmente produtos e posteriormente, produzidos?

Os sensores, para além deste autorrádio, foram também concebidos internamente nesta fábrica.

Em 2012 foi assinado um acordo de parceria entre a subsidiária e uma Universidade local.

Considera que este foi um acordo determinante para a sede apostar na empresa, uma vez é a partir daí que se aposta verdadeiramente em desenvolvimento?

Este acordo, entre a empresa e a Universidade, provou à sede que a conceção e o desenvolvimento poderiam ser a partir de Portugal, porque nós somos competitivos. Penso que também o facto de na Alemanha não se encontrar engenheiros com o perfil dos de cá foi essencial para se começar a apostar em desenvolvimento.

De quem partiu a iniciativa deste projeto (da parceria entre a subsidiária e Universidade)?

Foi nossa.

Como é que se procedeu?

As ideias partiram da subsidiária e foram propostas à Alemanha (sede). Posteriormente foram apresentadas à Universidade.

Hoje, concebe-se integralmente produtos cá?

Sim, alguns produtos já se fazem internamente, bem como a conceção a 100% do *design*, engenharia e produção.

Saiu desta empresa em 2010 para administrar uma outra, em França, voltou 5 anos depois, sente que esta fábrica tem hoje um maior papel na multinacional?

A nível de desenvolvimento e engenharia, hoje a fábrica tem um peso bastante acentuado. Também observei uma mudança ao nível de portfólio de produtos, aumentando as responsabilidades. Há uma mudança significativa, em que deixamos de produzir sistemas de navegação e rádios e passamos a produzir e a desenvolver outras soluções para o mercado automóvel: *headup-displays*, painéis de instrumentação, entre outros. Ou seja, o portfólio da multinacional mudou de orientação e isso é visível cá.

Que atividades cresceram, engenharia apenas?

Foram sobretudo engenharia e desenvolvimento, mas também produção para acompanhar este crescimento. Sendo que estas são as que mais se espera que cresçam, também, no futuro.

Quais o fatores que contribuíram para o desenvolvimento desta subsidiária?

O papel da administração da subsidiária ao longo dos anos; a presença de uma Universidade local; o empenho e a qualidade dos colaboradores e a produtividade. Todos estes fatores fizeram com que fossemos competitivos.

Qual é o papel de um administrador local?

Alcançar um crescimento sustentado, um bom ambiente laboral, conseguir trazer tecnologias de criatividade (de desenvolvimento), criar mais emprego e manter boas relações com os parceiros locais.

Anexo IV – Entrevista a quadro da sede e ex-administrador da subsidiária (2010-2014)

Portugal, 20th of January 2016



This interview is exclusively for my thesis about the importance of local management in subsidiary development.

Interview

Gender: M F

Job description: Board Manager.

Previous job: Technical Plant Manager.

Record type: e-mail

Once you were technical director of subsidiary, during five years, I would like to ask you some questions.

Until 2010, subsidiary was seen as a place of production because of the low manufacturing cost. What made you believe that this factory could be a factory of R&D?

Many factories in the world can produce the same product portfolio on the same quality level and even for lower costs. Only the on-site combination of a strong product/process development and a strong production can give us sustainable competitive advantages.

What factors convinced Headquarters to bring R&D activities for the subsidiary?

Highly motivated people and highly qualified engineers, availability of engineers in the local labour market, lower salaries for engineers than in Germany and a strong technical university (University).

The partnership with University, signed in 2012, came from administration or, in the other hand, from University suggestion?

It was initiated by me together with the technical management team (ENG, MFI, TEF), when we found out, that we can get a significant amount of subsidies from the Portuguese government for such a partnership, because there was no budget from the head quarter, that we could have used.

Do you consider that the role of a subsidiary`s director is essential to attract investment for the subsidiary?

Yes, absolutely. The subsidiary director has to create a longterm vision to assure a successful development of the location.

Nowadays, you are a board manager.

How Headquarters observes this subsidiary? As a factory just for producing or also for development?

The board of management in Germany is recognizing the advantages of the subsidiary-strategy for the whole division. We are making business in a very volatile and rapidly changing market. Innovation in products and in production technologies is the key success factor for the future. For that reason we will further push the increase of development engineers in Portugal.

Do you have more projects for subsidiary in the next years?

Yes, of course. We need to extend the portfolio of qualification in the local development in this subsidiary in order to cover all function (mechanics, hardware, software). The classical car radios are almost dead. Especially display and projection technologies based on high sophisticated optics will be important for the future products. The cabin of the car will become the 3rd living room beside the home and the workplace. For that reason the car has to offer all functions and services, that you already have at home and at the workplace. We will push our worldwide product development into this direction and subsidiary will be the most important key player for the industrialization of these products.

Many thanks for answering these questions and for your availability.