



UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Ciências Sociais e Humanas

# **O controlo de gestão nas multinacionais: Estudo de caso**

**Margarida Maria Mendes Rodrigues**

Dissertação para obtenção do Grau de Mestre em

**Gestão**

(2º ciclo de estudos)

Orientador: Professora Doutora Maria do Céu Alves

**Covilhã, junho de 2016**



## Agradecimentos

Esta dissertação representa a concretização de um sonho e dum objetivo pessoal, em que sendo a vida um sonho de momentos, este é sem dúvida um deles!

Quero expressar o meu agradecimento e gratidão a todos aqueles que me incentivaram e me apoiaram de forma incondicional, dum modo especial:

- À minha orientadora Professora Doutora Maria do Céu Alves pelo seu empenho, compreensão, disponibilidade e sugestões valiosas, sem o que não teria sido possível elaborar esta dissertação;
- A todos os professores do Mestrado pelos seus ensinamentos, dum modo particular, ao Professor Doutor João Ferreira e ao Professor Doutor Mário Franco, pelas suas palavras, sempre presentes, de motivação e ensinamento;
- À Doutora Cidália Ribeiro por sempre acreditar em mim e me motivar nos momentos menos bons;
- À minha amiga Manuela por estar sempre presente e disponível;
- A todos os meus irmãos, cunhados e sobrinhos, em particular à minha irmã Isabel pelas suas palavras de incentivo e pela sua disponibilidade para me ouvir nos momentos mais difíceis e, principalmente, por nunca me ter deixado desistir;
- Ao meu marido, Pedro, e às minhas filhas, Filipa e Marta, por terem ultrapassado as minhas ausências de forma positiva e crescerem com tal, bem como, pela força que me deram nos momentos de desânimo;
- À minha mãe, por me apoiar sempre em todas as decisões que tomei e me incentivar sempre a querer algo mais;
- A título póstumo, ao meu pai pelos valores que me transmitiu, que não me deixaram nunca duvidar de que era possível realizar um sonho.

Termino com a frase de Sócrates, *“Só sei que nada sei”*, porque a vida é uma aprendizagem contínua e com o conselho dos meus pais em 1989 expresso na fita académica da licenciatura *“É no espírito de luta que se alcança a esperança para a vida de amanhã”*.

Bem hajam todos!



## Resumo

O controlo e a coordenação de uma rede de filiais e subsidiárias dispersas geograficamente e culturalmente é hoje um dos maiores desafios na gestão das multinacionais. No entanto, muitos dos resultados já recolhidos sobre a eficácia e implementação dos vários mecanismos de controlo não estão devidamente explicados e documentados (Brenner e Ambos, 2013). Neste trabalho, à luz da teoria institucional, pretende-se identificar e estudar os fatores institucionais (externos e internos) que influenciam a adoção de mecanismos de contabilidade e controlo de gestão nas subsidiárias. Para isso, e depois de uma extensa revisão da literatura, foi efetuado um estudo de caso (abordagem qualitativa) numa subsidiária pertencente a uma multinacional japonesa, utilizando-se como enquadramento o modelo de Flamholtz, Das e Angeles (1985) e de Flamholtz (1983, 1996) e sua interdependência com as variáveis analisadas. Os dados foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas e da análise documental. A evidência recolhida permitiu concluir que o sistema de controlo de gestão é influenciado pela empresa-mãe, mas os fatores e entidades externas (os) só influenciam o sistema de controlo de gestão através da estratégia de curto prazo definida para a subsidiária, pelo que não se pode concluir que este sistema facilitou a sustentabilidade estratégica a longo prazo. Espera-se, com esta investigação, contribuir para enriquecer a literatura sobre o funcionamento dos sistemas de contabilidade e controlo de gestão nas multinacionais.

**Palavras-chave:** Multinacional, Subsidiária, Controlo de Gestão, Sistema de Controlo de Gestão, Expatriados, Ambiente institucional, Corporate Social Responsibility e Estratégia.



## **Abstract**

The control and coordination of a network of subsidiaries geographically and culturally dispersed is now one of the biggest challenges in the multinationals' management. However, many of the results already collected on the effectiveness and implementation of various control mechanisms are not adequately explained and documented (Brenner & Both, 2013). In this work, as far as institutional theory is concerned, one aims to identify and study the institutional factors (external and internal) that influence the adoption of mechanisms of accounting and management control in the subsidiaries. For this, and after an extensive review of the literature, a case study (qualitative approach) was conducted in a subsidiary belonging to a Japanese multinational, using the model Flamholtz, Das and Angeles (1985) and Flamholtz (1983, 1996) and its interdependence with the variables analyzed, in which the data was collected through semi-structured interviews and documentary analysis. The analysis of this evidence concluded that the management control system is influenced by the parent company, but the factors and external entities (the) only influence the management control system through short-term strategy defined for the subsidiary, and one cannot conclude that this system might facilitate the strategic long-term sustainability. It is expected to contribute to enrich literature on the process of adopting the mechanisms of accounting and management control in multinationals.

**Keywords:** Multinational, Subsidiary, Management Control, Management Control System, Expatriates, Institutional Environment, Corporate Social Responsibility and Strategy.



## **Glossário de Abreviaturas**

**ACT** - Autoridade para as Condições de Trabalho

**APA** - Agência Portuguesa do Ambiente

**APT** - Arbitrage *Pricing* Theory

**CEO** - Chief Executive Officer

**CSR** - Corporate Social Responsibility

**DGEG** - Direção Geral da Energia e Geologia

**DL** - Decreto de Lei

**DRH** - Departamento de Recursos Humanos

**FR**-Financial *reporting*

**ITGC** - Information Techonology General Control

**JOGMEC**- Japan Oil, Gas and Metals National Corporation

**KPI** - Key Performance Indicator

**MEI** - Ministério da Economia e Inovação

**PRTR** - Registo de Emissões e Transferências de Poluentes (Pollutant Release and Transfer Register)

**RGR** - Regulamento Geral do Ruído

**SBTWP** -Sojitz Beralt Tin and Wolfram Portugal

**SCG** – Sistema de Controlo de Gestão

**SNC** - Sistema de Normalização Contabilística

**STIM** - Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Mineira

**EU** - União Europeia

**USD** - dólar americano

**YEN** - Moeda japonesa



## **Lista de Apêndices**

**Apêndice 1** - Dimensões culturais

**Apêndice 2** - Carta de apresentação para solicitação de entrevistas

**Apêndice 3** - Protocolo da entrevista

**Apêndice 4** - Guião e tratamento das entrevistas

**Apêndice 5** - Apontamentos gerais sobre a empresa-mãe e a subsidiária em análise

**Apêndice 6** - Notícia no jornal *O Interior*

**Apêndice 7** - Legislação aplicável

**Apêndice 8** - Artefactos sobre a *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*

**Apêndice 9** - Resumo dos questionários de controlo interno para a *Sojitz Corporation*

**Apêndice 10** - Descrição de funções dos entrevistados

**Apêndice 11** - Dados financeiros

**Apêndice 12** - Evolução do preço

**Apêndice 13** - Organogramas (empresa-mãe e subsidiária)

**Apêndice 14** - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura



## **Lista de Figuras**

**Figura 1a** - Modelo de análise adaptado de Flamholtz et al. (1985) e Flamholtz (1983, 1996)

**Figura 1b** - Modelo de análise de Flamholtz com variáveis e proposições de investigação

**Figura 2** - SCG da *Sojitz Corporation*

**Figura 3** - Níveis de controlo para as subsidiárias da *Sojitz Corporation*



## **Lista de Tabelas**

**Tabela 1** - Teorias utilizados nos estudos sobre o SCG

**Tabela 2** - Modelos conceptuais do SCG

**Tabela 3** - Análise de dados qualitativos

**Tabela 4** - Questões/proposições de investigação

**Tabela 5** - Variáveis vs. Níveis de controlo de Flamholtz

**Tabela 6** - Variáveis vs. *proxies*

**Tabela 7** - Protocolo do estudo de caso

**Tabela 8** - Fontes de evidência

**Tabela 9** - Caracterização dos entrevistados e entrevistas (empresa-mãe e quadros locais)

**Tabela 10** - Caracterização dos entrevistados e entrevistas (entidades externas)

**Tabela 11** - Assuntos na base de dados finais do estudo de caso

**Tabela 12** - Evolução histórica da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram* (Portugal), S.A



# ÍNDICE

Agradecimentos.....	I
Resumo.....	III
Abstract.....	V
Glossário de Abreviaturas.....	VII
Lista de Apêndices.....	IX
Lista de Figuras.....	XI
Lista de Tabelas.....	XIII
1. INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1. ABORDAGENS TEÓRICAS.....	5
2.2. O CONTROLO DE GESTÃO: CONCEITO E SISTEMA.....	6
2.3. CARACTERÍSTICAS E CONDICIONANTES DOS SCG NAS MULTINACIONAIS.....	12
2.3.1. CARACTERÍSTICAS E EFEITOS DO SCG NAS ORGANIZAÇÕES.....	12
2.3.2. INTERNACIONALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO.....	17
2.3.3. A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE CONFIANÇA E LEGITIMIDADE.....	18
2.3.4. EFEITO DA DISTÂNCIA CULTURAL E DA LINGUAGEM COMUM NO SCG.....	19
2.3.5. REDES, AUTONOMIA E INCERTEZA AMBIENTAL E ESTRATÉGICA NO SCG.....	22
3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO.....	31
3.1. VISÃO GERAL.....	31
3.2. INVESTIGAÇÃO NA ÁREA DA CONTABILIDADE E GESTÃO.....	31
3.3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: ESTUDO DE CASO.....	32
3.4. PLANO DE INVESTIGAÇÃO.....	34
3.5. DESENHO DO ESTUDO DE CASO.....	35
3.6. PREPARAÇÃO PARA A RECOLHA DE EVIDÊNCIA.....	44
3.7. RECOLHA E ANÁLISE DA EVIDÊNCIA.....	46
3.8. REDAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	50
4. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO.....	51
4.1. CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO - SETOR DA INDÚSTRIA EXTRATIVA.....	51
4.2 - SOJITZ CORPORATION.....	53
4.3. SOJITZ BERALT TIN AND WOLFRAM (PORTUGAL), S.A.....	54
4.4. SCG DA SOJITZ CORPORATION.....	56
4.5. SCG DA SOJITZ BERALT TIN AND WOLFRAM (PORTUGAL), S.A.....	59
4.6. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY (CSR).....	60

<b>4.7. ENTIDADES E FATORES EXTERNOS</b> .....	61
4.7.1. DIREÇÃO GERAL DA ENERGIA E GEOLOGIA (DGEG) .....	61
4.7.2. AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE (APA) .....	62
4.7.3. SINDICATO DOS TRABALHADORES DA INDUSTRIA MINEIRA (STIM).....	63
4.7.4. PREÇO DO VOLFRÂMIO E RISCO .....	64
<b>5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	66
5.1. A EXISTÊNCIA DE EXPATRIADOS (P1, P2 e P3).....	66
5.2. CARACTERÍSTICAS DO SCG (P4, P5, P6 e P7) .....	74
5.3. ENTIDADES E FATORES EXTERNOS, CSR E ESTRATÉGIA (P8 e P9) .....	83
<b>6. CONCLUSÕES</b> .....	95
<b>7. Referências bibliográficas</b> .....	99
<b>Apêndices</b> .....	113

# 1. INTRODUÇÃO

O controlo e a coordenação de uma rede de filiais e subsidiárias dispersas geograficamente é hoje um dos maiores desafios na gestão das multinacionais. Neste contexto o controlo de gestão (SCG) entendido como um *package* (Hanzlick e Brühl, 2013), ou como um sistema (Grabner e Moers, 2013), desempenha um papel fundamental. Por outro lado, muitos dos resultados já recolhidos sobre a eficácia e implementação dos vários mecanismos de controlo nestas organizações não estão devidamente explicados e documentados (Brenner e Ambos, 2013).

Neste contexto, o fenómeno da globalização é uma poderosa força, que conduz a uma crescente homogeneidade de práticas tecnológicas, sociais e económicas, proporcionando uma uniformidade a nível económico, social e cultural (Guillén, 2001), também as práticas de gestão e de contabilidade seguiram essa tendência (Cruz, Scapens e Major, 2011), para que as organizações tenham sucesso.

De acordo com Cooper e Ezzamel (2013), as organizações multinacionais são encaradas como um veículo central no processo da globalização. Assim, o investimento efetuado pelas multinacionais estrangeiras, tem sido um fator chave para permitir que as empresas, nomeadamente as de países em desenvolvimento, atualizem as suas capacidades de gestão e tecnológicas, bem como, para o envolvimento destas na cadeia de valor da empresa-mãe (Pananond, 2013).

Alguns autores (Danneek, 2002; Henri, 2006) alegaram que, no ambiente atual caracterizado por rápidas mudanças ao nível dos clientes, fornecedores, tecnologias e concorrência, as organizações têm de apostar num processo de renovação contínua para sobreviver e prosperar. Estes mesmos autores, reconhecem que a inovação, a aprendizagem, o mercado e o empreendedorismo, são reconhecidos como capacidades fundamentais para que as organizações atinjam vantagem competitiva.

Para Gond, Grubnic, Herzig e Moon (2012) a sustentabilidade das organizações, passa pela renovação da estratégia organizacional e pela criação de novas práticas de gestão, que reforcem a ligação entre o controlo de gestão e a estratégia, uma vez que a sua congruência (objetivos comuns) direciona as organizações para a referida sustentabilidade. Neste contexto, é importante que as organizações adotem uma estratégia que enfatize a utilização do SCG como uma ferramenta para a adequada implementação da estratégia, em que a competitividade é vista como um veículo de recursos distintos, capazes e valiosos, os quais são controlados pela organização (Henri, 2006).

Na atualidade, perante o crescente fenómeno de globalização, os investimentos das multinacionais além-fronteiras representam um veículo para o desenvolvimento e crescimento económico dos países. No caso de Portugal esta realidade encontra-se retratada na aposta das entidades governamentais na captação de investimento estrangeiro para os setores estratégicos da economia.

Da revisão da literatura efetuada, sobre a problemática do controlo de gestão nas multinacionais, identificaram-se algumas **limitações** que reforçam a necessidade de mais investigação, nomeadamente pelo facto dos estudos empíricos efetuados incidirem apenas sobre algumas zonas geográficas específicas (Japão, China, Coreia, entre outros), como referido por Park e Choi (2014); e também, pelo facto de alguns estudos apenas estudarem um número limitado de variáveis do sistema de controlo. Forsgren, Andersson e Bjo (2005) corroboraram esta ideia, ao concluírem que os mecanismos de controlo das multinacionais têm de ser estudados em diferentes níveis e incluir mais variáveis; já Brenner e Ambos (2013) argumentaram que existe uma atenção limitada à importância do controlo social, sugerindo que este controlo é importante para a aceitação e legitimação de outros mecanismos de controlo, como, por exemplo, a colocação de expatriados. Nos artigos analisados, identificaram-se ainda algumas lacunas que indicam a necessidade de se efetuarem mais trabalhos de investigação, nomeadamente sobre a influência da cultura nacional das subsidiárias no controlo da multinacional, sobre a relação custo/benefício do envolvimento de expatriados nas subsidiárias, sobre os efeitos da **distância cultural** na estratégia adotada (Wilkinson, Peng, Brouthers e Beamish, 2008), sobre a ligação do controlo ao risco de gestão, sobre a relação do controlo com a cultura e sobre a influência da tecnologia no controlo, (Berry, Coad, Harris, Otley e Stringer, 2009) bem como, sobre a *Corporate Social Responsibility* (Brenner e Ambos, 2013). Assim, estes tópicos representam temas de investigação pertinentes e atuais e, é sobre eles que nos vamos focar na presente investigação.

Em termos de enquadramento teórico, constatou-se que no âmbito da teoria institucional das organizações, existem diversas abordagens que têm sido utilizadas nos estudos sobre os SCG das organizações. A teoria da contingência assume que vários aspetos do ambiente da organização influenciam o estilo de gestão e as estruturas organizacionais, em que o tamanho da organização, o grau de controlo, o grau de centralização ou a formalização das regras e dos procedimentos, têm influências e em que a gestão de topo faz escolhas, tendo em conta o ambiente que a organização enfrenta e outros fatores contingenciais, assumindo que o comportamento e posicionamento da empresa é um resultado dessas contingências (Hoppmann, 2008). A teoria institucional assume que as organizações procuram adequar as suas práticas e estruturas ao ambiente, no qual estão inseridas (Meyer e Rowan, 1977), sendo este composto por recursos humanos, físicos, económicos e por um conjunto de mitos e crenças (Carvalho, Vieira e Lopes, 1999). Também a teoria

da agência poderá ser um ponto de referência para esta investigação, a qual se contextualiza no principal e no agente, na organização e nos seus grupos (Wright, Mukherji e Kroll, 2001), contudo, poderão existir objetivos diferentes e predisposições diferentes de assumir os riscos (Wright et al., 2001). Assim, a ênfase desta teoria é minimizar os custos associados ao relacionamento entre as duas partes na organização; esta teoria da agência é direcionada para as relações de agência, procurando resolver os conflitos entre o principal e o agente (Eisenhardt, 1989).

De acordo com o objetivo e propósitos desta investigação, entende-se que a abordagem teórica que melhor suporta a investigação a desenvolver é a teoria institucional, nomeadamente a nova sociologia institucional, porque tem como premissa o uso de estruturas e processos que são legitimados e padronizados, bem como, fazem parte de um todo integrado e aborda o SCG como um conjunto de práticas de gestão e não apenas como um modo de controlo *per si* e estuda as relações organizacionais entre as partes envolvidas.. A nova teoria institucional foi desenvolvida nos finais dos anos 70 com base em diversas aplicações das teorias dos sistemas abertos às organizações e com a premissa de que o meio ambiente afetava as práticas organizacionais (Leite, 2015). Esta teoria defende que as práticas adotadas pelas organizações eram por estas assimiladas como resultado de um processo cultural e não só como um meio formal para melhorar a sua eficiência (Leite, 2015). Resumindo, o foco desta teoria é na envolvente macro organizacional e nas estratégias de legitimação das organizações, bem como, pelo uso dos conceitos de isomorfismo e *loose coupling* (Leite, 2015).

Hall e Taylor (1998) argumentaram que o institucionalismo sociológico define as instituições não como algo que inclui apenas regras e procedimentos formais, mas também símbolos cognitivos e morais. Neste âmbito, as instituições (subentende-se, as organizações como uma instituição) têm efeito no comportamento dos indivíduos que a integram, quer nos racionais (vulgarmente designados *normais*), quer nas preferências e na sua própria identidade cultural (Leite, 2015). Para Meyer e Rowan (1991) esta teoria enfatiza os fatores cognitivos, simbólicos, culturais e normativos das organizações. Para estes autores, as organizações são o reflexo das pressões económicas e das pressões do ambiente institucional (Leite, 2015). Tomando por base estas conclusões, o estudo de caso (setor mineiro) é o espelho dessa situação, em que o seu sucesso perante o meio ambiente depende do uso de práticas consideradas legítimas, em que o isomorfismo é visível pela pressão existente para que a organização adote uma postura de homogeneização de práticas, quer de ordem cultural, social e política (pressão externa), como pela adoção de sistemas de práticas similares dentro do setor de atividade em que se insere e das impostas pelo grupo económico a que pertence (pressão interna).

Quanto ao conceito de *loose coupling*, este traduz o hiato existente entre os sistemas que são utilizados para efeitos de legitimidade externa (o setor mineiro tem uma

entidade reguladora própria nacional) e os que são usados para a gestão da atividade operacional (impostos pelo grupo económico a que pertence) (Leite, 2015).

Em suma, o enquadramento teórico desta dissertação, nomeadamente das questões de investigação definidas, é a nova sociologia institucional, de acordo com a qual, a mudança das práticas de controlo de gestão, pode não estar somente relacionada com aspetos económicos, mas também com pressões externas do ambiente envolvente das organizações e com a busca de **legitimidade** perante os vários *stakeholders*, bem como, a implementação de controlos mais formais relacionados com cultura organizacional e com o tipo de relações entre a empresa-mãe e a subsidiária.

Assim, o objetivo desta dissertação consiste em estudar o SCG de forma dinâmica de uma subsidiária detida por um grupo económico japonês e, em simultâneo, estudar o impacto do ambiente institucional envolvente e da estratégia no SCG. Deste modo, pretende-se identificar e estudar os fatores que afetam a adoção, aceitação e implementação de mecanismos de contabilidade e controlo de gestão na subsidiária. Assim, para a concretização deste objetivo, colocam-se as seguintes questões de investigação:

**Questão 1** - Como é que a empresa-mãe influencia o SCG da subsidiária (nas dimensões culturais e organizacionais)?

**Questão 2** - Que outros fatores influenciam o SCG da subsidiária (entidades externas, CSR, preço, risco, estratégia)?

De modo a fundamentar cientificamente as respostas às questões colocadas, foi efetuada uma extensa revisão da literatura, nas principais revistas da área, esperando-se deste modo, contribuir para enriquecer a literatura sobre o processo de adoção dos mecanismos de contabilidade e controlo de gestão nas subsidiárias pertencentes a multinacionais.

Depois desta breve Introdução, a estrutura da dissertação prossegue-se com a revisão da literatura. Começa-se por abordar algumas abordagens teóricas utilizados em outros estudos, os conceitos de controlo e de SCG e alguns modelos conceptuais de análise do mesmo. São depois analisadas as variáveis mais relevantes no estudo dos sistemas de contabilidade e controlo de gestão (SCCG) e estudadas as características dos SCG nas multinacionais/subsidiárias, propriamente ditas. De seguida apresenta-se o desenho da investigação, a metodologia adotada, o estudo de caso e a discussão dos resultados. Finalmente, conclui-se a dissertação apresentando as principais conclusões do estudo desenvolvido e, algumas limitações e pistas de investigação futura.

## 2. REVISÃO DA LITERATURA

### 2.1. ABORDAGENS TEÓRICAS

Na revisão da literatura efetuada constatou-se que existem diversas abordagens na forma como é estudado o controle de gestão nas organizações. Alguns autores procederam à caracterização dessas abordagens.

Assim, Daft (2006) considera que na abordagem burocrática e mecânica o controle se baseia em mecanismos formais, como as regras, os procedimentos, as políticas, as hierarquias de autoridade, os sistemas de recompensas, a standardização, como meio para exercer influência sobre os comportamentos, para mensurar o desempenho e monitorizar os desvios face aos mecanismos definidos. Nesta abordagem as organizações são encaradas como um sistema fechado. Pelo contrário, a abordagem cibernética está muito relacionada com a teoria geral dos sistemas. Aqui, o controle depende das competências que a organização detêm para controlar as suas relações com o seu meio envolvente (Lowe e Puxty, 1989), por outras palavras, assenta na comunicação/transferência de informação entre o sistema e o meio e, entre o sistema e o controle (Chiavenato, 2004). A teoria da agência está direcionada para as relações de agência, em que uma parte (o principal) delega trabalho noutra parte (o agente), a qual desempenha esse trabalho. Esta teoria tenta descrever a relação de agência usando a metáfora do contrato (Jensen e Meckling, 1976) e preocupa-se em resolver duas questões/problemas que podem ocorrer nas relações de agência (Eisenhardt, 1989), e que são: a existência de conflitos entre os objetivos do principal e do agente, nomeadamente de comportamentos; e a dificuldade do principal em verificar o que o agente está a desempenhar/realizar, o que implica riscos.

Outra abordagem, a humanística, considera que as organizações e os indivíduos estão em sintonia, e que estes últimos têm uma participação ativa na tomada de decisão (Merchant e Simons, 1986). Em contrapartida, a teoria da contingência visualiza a organização de dentro para fora, sendo a ênfase colocada no ambiente e nas exigências deste, uma vez que estas condicionam a dinâmica organizacional, ou seja, não existe um sistema único, pois este depende de fatores contingenciais (Chiavenato, 2004). Finalmente, temos a teoria institucional, para a qual as organizações operam num ambiente complexo e de incerteza, em que a tomada de decisões nestas dependerão de forças institucionais que exercem influência na organização (Francis, Zheng e Mukherji, 2009).

Estas diferentes abordagens influenciam a forma como o controle é visto, interpretado e operacionalizado nas organizações. Na tabela 1 apresenta-se um resumo das principais teorias mencionadas, bem como, os seus principais autores.

**Tabela 1 - Teorias utilizadas nos estudos sobre o controle de gestão**

<b>Abordagens</b>	<b>Descrição</b>	<b>Autores principais</b>
<b>Burocrática e mecânica</b>	Princípios prescritivos de como fazer, muita formalidade, previsíveis, padronizados, muitas regras e procedimentos, baseada na autoridade; sistema fechado;	Emerson (1912); Church (1914); Fayol (1914)
<b>Cibernética</b>	Modelar e identificar as situações causa/efeito; processos de informação, regulação e melhoria, sistema misto;	Anthony (1965; 1988); Koontz e Bradspies (1972); Amy (1979); Horngren (1982); Kaplan (1982); Green e Welsh (1988); Simons (1991)
<b>Agência</b>	Gerir as relações contratuais, através da relação de interesses comuns, ou seja, relações de agência, através da monitorização e controlo dos comportamentos, para minimizar os custos de agência;	Baiman (1982); Baiman e Evans (1983); Chow (1983); Waller e Chow (1985); Oviatt (1988)
<b>Humanística</b>	Cruzar os objetivos da organização com as necessidades dos recursos humanos, para que haja sintonia entre os recursos humanos, o trabalho, logo, motivação, aprendizagem;	Argyris (1952); Becker e Green (1962); Schiff e Lewin (1970); Rockness (1977); Hirst (1983)
<b>Contingencial</b>	Escolha estratégica entre várias hipóteses, não há uma única e melhor abordagem, mas uma inter-relação entre vários fatores contingenciais que se adaptam; sistema aberto;	Burns e Stalker (1961); Lawrence e Lorsch (1967); Thompson (1967); Perrow (1970); Hopwood (1972); Khandwalla (1972); Galbraith (1973); Otley (1980); Zuboff (1988)
<b>Institucional</b>	Pressupõe que as organizações procuram adequar as suas práticas e estruturas ao ambiente, no qual estão inseridas;	Meyer e Rowan (1977)

Ocasionalmente e de forma residual, outras teorias são mencionadas em alguns dos artigos revistos, nomeadamente, a teoria dos *stakeholders*, a teoria Y, a teoria da dependência dos recursos, a teoria dos custos de transação. De referir ainda que um número significativo de artigos, não identificava a abordagem teórica utilizada na investigação desenvolvida.

## **2.2. O CONTROLO DE GESTÃO: CONCEITO E SISTEMA**

Planear, organizar e controlar são funções vitais no processo de gestão das organizações (Bedeian e Giglioni, 1974). Assim, o controlo assume uma importância fundamental no processo de gestão.

Ao longo dos tempos, o controlo de gestão tem sido definido sob várias perspetivas (Flamholtz, Das e Angeles, 1985). A perspetiva sociológica que realça a organização como um todo e enfatiza a importância dos grupos (Weber, 1947; Thompson, 1967 citados em Flamholtz et al., 1985); a perspetiva administrativa focada no individuo e nos

departamentos dentro da organização (Davis, 1940; Koontz, 1959; Urwick, 1928 citados em Flamholtz et al., 1985) e a perspectiva psicológica que releva o indivíduo, nomeadamente o seu comportamento em relação aos grupos e aos objetivos da organização (Tannebaum, 1968; Lawler, 1976; Flamholtz, 1979 citados em Flamholtz et al., 1985).

O controlo tem sido definido de várias formas e com recurso a diferentes conceitos (por exemplo, poder, autoridade, influência) ao longo dos tempos (Tannenbaum, 1962). O conceito de controlo de gestão também tem sido estudado por diversos autores (Bedeian e Giglioni, 1974; Straub e Zecher, 2013). Assim, constata-se que o foco do controlo de gestão evoluiu de uma visão mais centrada no controlo formal e na informação financeira, para uma visão mais abrangente que inclui os controlos sociais e culturais, sendo a escolha do mesmo influenciada pelo ambiente institucional e pela estratégia a adotar (Collier, 2005). O controlo de gestão tem vários significados e tem sido interpretado de diversas formas (Ouchi, 1979). Assim, para Etzioni (1965) o controlo está ligado às questões de poder na organização; mas segundo Ouchi (1979) a visão predominante consiste em interpretar o controlo como a soma das relações de influência interpessoais da organização; finalmente, o controlo pode ainda ser tratado como uma questão relacionada com o fluxo de informação (Galbraith citado em Ouchi, 1979). Já Ouchi e Maguire (1975) argumentaram que o controlo está relacionado com a criação de regras e com a monitorização através de um sistema hierárquico. A importância do controlo advém do facto de qualquer ato de controlo ter duas implicações: uma pragmática e outra simbólica (Tannenbaum, 1962). A pragmática traduz-se naquilo que a pessoa tem ou não tem de fazer. A simbólica, advém do significado que é atribuído ao que é feito, ou seja, no contexto organizacional, o exercício do controlo possui uma carga emocional (Tannenbaum, 1962) que deve ser tida em conta. No seguimento destes trabalhos, Ouchi (1975, 1977a, 1977b, 1979) apresenta o sistema de controlo dividido em três tipos (mercado, burocracia e clã). Os trabalhos de Flamholtz (Flamholtz et al., 1985; Flamholtz, 1996) permitiram constatar que o controlo desempenha um papel importante na gestão da organização e que tem um impacto significativo no comportamento dos indivíduos que a integram; acrescentam ainda, que o controlo, a longo prazo, pode transformar-se em vantagem competitiva.

O sistema de controlo é geralmente definido como sendo composto por vários níveis: sistema central, estrutura, cultura e ambiente (Flamholtz, 1996). Nesta mesma linha, ao estudar os aspetos estratégicos do controlo, Simons (1995) concluiu que o sistema de controlo é composto por quatro níveis: 1) crenças - onde se incluem os valores da organização que contribuem para a partilha da missão da mesma e para a obtenção de um compromisso; 2) fronteira - onde se incluem as restrições e estabelecem os limites de comportamento; 3) diagnóstico - que corresponde à monitorização e controlo das variáveis chave do desempenho individual e do seu contributo para o alcance dos

objetivos definidos; 4) interativo - nível onde se fomenta o envolvimento e estimula a aprendizagem organizacional e o surgimento de novas ideias e estratégias. Outro autor entende que o controlo se relaciona com a sua avaliação, em que este se resume à criação de regras, monitorização e avaliação através da hierarquia (Ouchi, 1979), pelo que identificou três mecanismos de controlo e que são: 1) mercados - relacionado com o preço da transação; 2) burocracia - inclui a implementação, aplicação e monitorização de regras; 3) clã - reflete as tradições, crenças e valores que motivam os indivíduos a adotar certos comportamentos.

Neste âmbito, qualquer SCG deve incluir atividades de planeamento, coordenação e comunicação, avaliação de informação e, principalmente, influenciar as pessoas a trabalhar em consonância com os objetivos da organização (Icfaí, 2006). O SCG implementado ou a implementar numa organização deve assentar em características gerais e inerentes. As decisões sobre controlo são baseadas na estratégia definida pelos acionistas, devendo esta ser entendida como uma ferramenta para implementar essa mesma estratégia. Neste processo é importante, considerar os comportamentos dos indivíduos na organização e, ainda, a existência de orientações futuras, e de objetivos claros, para evitar perdas de controlo.

O SCG pode ser formal (baseado em procedimentos escritos e influencia os comportamentos dos indivíduos) ou informal (não existem procedimentos escritos e são *iniciados* pelos indivíduos). Se o SCG for formal este inclui controlos de entrada (seleção, recrutamento, formação, alocação de recursos, entre outros), controlos de processos (nas atividades rotineiras), controlos de saída (comparação do planeado com o real, o que leva à monitorização e avaliação), Por outro lado, se o sistema for informal, este sugere o autocontrolo, pela congruência de objetivos individuais com os objetivos da organização, a introdução dos controlos sociais, que se relacionam com os valores, compromissos entre ambas as partes, mas também, monitorização e avaliação, e controlos culturais, com base em crenças e rituais (Icfaí, 2006).

Dada a evolução do conceito de controlo de gestão e, conseqüentemente, do SCG, para que exista uma adequada implementação deste sistema, os gestores têm de saber usar as informações da contabilidade para atingir, de modo congruente, as metas definidas, isto é, têm que ser flexíveis para adaptar os seus comportamentos ao meio ambiente (Li, 2016). Nesta linha de pensamento, alguns autores (Collier, 2005; Chenhall, 2003) consideraram que os SCG têm evoluído ao longo dos anos, existindo hoje vários modelos para compreender o controlo de gestão, nomeadamente os baseados nos controlos informais (Otley e Berry, 1980; Simons, 1995) e nos controlos formais (Ditillo, 2004; Ouchi, 1979). Neste sentido, procurando sistematizar a informação, apresentam-se em seguida os vários modelos conceptuais identificados ao longo do tempo na literatura (Tabela 2).

Tabela 2 - Modelos conceptuais do SCG

Modelo	Descrição	Autores
<b>Modelo de Anthony (1974)</b>	<p>Este modelo tem sido entendido como o pilar do controlo de gestão, sendo conhecido como o modelo clássico, pelo que é um dos mais utilizados nesta área. Este autor desenvolveu um modelo conceptual abrangente ao incluir no controlo a estratégia e o planeamento. Este modelo inclui três subsistemas: <b>controlo estratégico, controlo de gestão e controlo operacional</b>.</p> <p>O modelo inicia-se com as atividades de planeamento e controlo, que se subdividem em planeamento estratégico, controlo de gestão e de tarefas. O controlo de gestão tem em consideração a envolvente organizacional interna e externa (e.g. estrutura, regras, cultura) e os processos (e.g. controlos operacionais e controlos dos projetos). Ao nível dos processos existem subníveis de planeamento, execução e avaliação, aos quais estão inerentes objetivos, custos e tempo. Todas estas atividades seguem uma hierarquia, isto é, as tarefas seguem as regras de gestão e estas permitem alcançar o planeamento estratégico.</p>	Anthony, Dearden e Vancil (1974)
<b>Modelo de Flamholtz (1983) e de Flamholtz, Das e Tsui (1985)</b>	<p>Estes autores desenvolveram um modelo conceptual integrador do controlo organizacional, ao incluírem as abordagens de gestão clássica, de sociologia organizacional e de psicologia organizacional. Entenderam que era eminente o desenho de um sistema de controlo com uma meta perspetiva.</p> <p>O modelo inclui um sistema de controlo central que se insere na estrutura e cultura organizacional e no ambiente externo envolvente.</p>	Flamholtz et al. (1985); Flamholtz (1983, 1996)
<b>Modelo de Simons (1995)</b>	<p>Este autor estudou os aspetos estratégicos do controlo. Para isso, desenvolveu uma estrutura conceptual composta por quatro níveis de controlo (<b>sistemas de crenças, fronteira, diagnóstico e interativo</b>), que são desenvolvidos em torno da estratégia de negócio, sendo que o sistema de crenças evidencia os valores, o sistema de fronteira define os riscos a serem evitados, o sistema de diagnóstico define as variáveis críticas do desempenho e o sistema interativo é usado para combater a incerteza.</p> <p>Este autor concluiu que no sistema de controlo é fundamental a conjugação de todos os controlos, para que se possa proceder à gestão das tensões inerentes à sua operacionalização. Assinala como tensões, a oportunidade e atenção ilimitada, a estratégia intencional e emergente, o interesse pessoal e a vontade de contribuir para o objetivo da organização.</p>	Simons (1995)
<b>Modelo de Otley (1999)</b>	<p>O autor apresenta cinco questões com o objetivo de desenvolver uma estrutura para representar o desempenho das organizações: 1) a definição de metas e avaliação do cumprimento das mesmas; 2) a formação e implementação da estratégia; 3) definição das metas de performance/desempenho; 4) as recompensas (ou punições) a serem estabelecidas; 5) o fluxo de informações necessário à monitorização da performance.</p> <p>Este esquema é um dos alicerces do modelo de Ferreira e Otley (2009).</p>	Otley (1999)
<b>Modelo de Merchant e Van der Stede (2007)</b>	<p>Definiram o controlo de gestão como uma função crítica nas organizações, em que as falhas deste podem levar a elevados gaps/perdas financeiras, perda de reputação e até ao falhanço total da organização. Para estes autores, o controlo de gestão não deve ser visto como um sistema redutor, mas como algo amplo e aberto, que deve incluir todos os mecanismos que os gestores utilizam para garantir que o comportamento e as decisões dos colaboradores são consistentes com as estratégias, objetivos e metas da organização. Neste modelo, identificam-se os seguintes tipos de controlos:</p>	Merchant e Van der Stede (2012)

Tabela 2 - Modelos conceptuais do SCG

Modelo	Descrição	Autores
	<p><b>Controlos de resultados</b> - São as formas de controlo mais difundidas e utilizadas na maioria das grandes empresas e estão relacionadas com a ideia de compensação pelos resultados alcançados;</p> <p><b>Controlos de ação</b> - Os controlos de ação visam assegurar que os empregados fazem (ou não fazem) certas ações conhecidas como benéficas (prejudiciais) para a organização;</p> <p><b>Controlos pessoais</b> - Os controlos pessoais motivam os empregados a controlar os seus próprios comportamentos e constroem uma tendência natural de autocontrolo e auto-motivação nos empregados;</p> <p><b>Controlos culturais</b> - Os controlos culturais são desenhados para encorajar a mútua monitorização dos empregados e são uma poderosa forma de pressão de grupo sobre os indivíduos que se desviam das normas ou valores do grupo;</p>	
<b>Modelo de Malmi e Brown (2008)</b>	Estes autores apresentam o controlo de gestão como um “pacote”, afirmando que na literatura existente esta ideia já existe há muito tempo. Em termos gerais, o SCG é um conjunto de controlos e sistemas de controlo, que engloba sistemas de <b>controlo individual</b> , como os tradicionais controlos contabilísticos (orçamentos, medidas financeiras) e de <b>controlo administrativo</b> (a estrutura organizacional e os sistemas de governança, e os controlos sociais, como os valores e a cultura. O termo “pacote” é utilizado, porque na maioria das organizações atuais subsistem diversos SCG introduzidos por diferentes grupos de interesses em momentos distintos, logo, os controlos na sua totalidade não devem ser definidos holisticamente como um simples sistema, mas como um pacote de sistemas.	Malmi e Brown, (2008)
<b>Modelo de Ferreira e Otley (2009)</b>	Os autores apresentaram um modelo conceptual de controlo de gestão baseado na conjugação dos modelos de Simons e Otley, em que este é utilizado como uma ferramenta para examinar a estrutura, funcionamento e utilização dos SCG. Através de diversos estudos empíricos, estes autores obtiveram evidência da sustentabilidade da utilização conjunta do sistema de diagnóstico e interativo.	Ferreira e Otley (2009)

Pela utilização dos modelos de SCG e sendo as organizações orientadas pelos seus objetivos, o controlo é exercido através de uma utilização eficaz e eficiente dos recursos necessários para a prossecução dos mesmos, ao influenciar o comportamento dos recursos humanos e induzir as desejadas mudanças no meio ambiente (Berry *et al.*, 1995 citados em Collier, 2005).

Ao longo do tempo, alguns temas têm vindo a ganhar relevância na área do controlo de gestão. Nesta perspetiva, Nixon e Burns (2005) sublinham que as empresas, atualmente, não colocam só a atenção nos seus acionistas, mas também na **legitimidade** das interações com os indivíduos. Neste contexto aspetos como a **confiança** ganham relevância, nomeadamente, no trabalho, nas empresas, nos fornecedores e nas relações entre empresas. Assim, cada vez mais os gestores procuram construir e manter a **confiança** total dos acionistas da empresa, através das asserções de abertura, transparência e responsabilidade. Deste modo, há uma evidência significativa que sugere que o efeito do crescimento do conhecimento (através de uma maior divulgação da

informação) na economia global pode ser uma tendência para uma maior dependência da **confiança** (Adler, 2001).

Alguns autores (Cruz et al., 2011; Barrett, Cooper e Jamal, 2005) argumentaram que há poucos exemplos na literatura de tentativas de analisar como o discurso da globalização das multinacionais é construído e adaptado e que papel desempenha a tecnologia ao nível local (subsidiárias). Finalmente, constata-se que existem vários trabalhos que estudaram o conceito de globalização nas multinacionais, mas a análise típica não inclui o efeito que a contabilidade poderá exercer na construção da globalização (Busco, Giovannoni e Scapens, 2008).

Para se estudar o SCG é importante ter em consideração as relações entre as multinacionais e as suas subsidiárias, pelo que, genericamente, estas relações refletem a conexão entre duas unidades, onde uma é financeiramente dependente, mas legalmente independente da outra; por outras palavras, a sede da empresa é, geralmente, a parte da organização onde as decisões são tomadas e a estratégia é definida e a subsidiária é a unidade de referência, que é controlada pela sede, contudo, a subsidiária é uma entidade legal separada e distinta da sede para efeitos de regulamentação e tributação, em contraste, com o controlo exercido pela sede e dependência desta (Hoppmann, 2008). Isto é o que acontece com as grandes multinacionais, em que a dispersão geográfica e as diferenças culturais entre as subsidiárias fazem do controlo e da integração adequada destas, uma tarefa ainda mais difícil, pois a sede é confrontada com realidades socioeconómicas e legais diferentes (Kostova e Zaheer, 1999).

Estas relações têm sido amplamente estudadas, nas últimas décadas, sob diferentes referenciais teóricos, pelo que as multinacionais representam um dos motores do desenvolvimento económico do mundo (Hoppmann, 2008), pois o crescimento das multinacionais está baseado no decréscimo dos custos provocado pela integração das operações (Roth e Nigh, 1992). Contudo, Cooper e Ezzamel (2013), ao sistematizarem a literatura sobre o controlo de gestão nas multinacionais, constataram que há poucos estudos que efetuam uma análise global destas, isto é, que analisem as preocupações da empresa mãe em conjunto com as histórias e práticas de gestão das subsidiárias.

Logicamente, estas relações estão intimamente ligadas ao fenómeno da globalização, em que as organizações se tornaram cada vez mais dispersas geograficamente e envolvidas em negócios por todo o mundo, neste sentido, as multinacionais são compostas por unidades organizacionais localizadas em diferentes países. Esta situação de grande dispersão instiga a necessidade de uma integração eficaz dos negócios (integração das subsidiárias), mas também a necessidade de se encontrar um equilíbrio entre a integração, a independência, a coordenação e o controlo (Hoppmann, 2008).

Em suma, as relações entre a multinacional e as suas subsidiárias têm sido alteradas em função dos seguintes fatores: a) com a globalização, aumentaram as necessidades de ligações entre ambas para que se mantenha a vantagem competitiva a nível internacional; b) as subsidiárias têm crescido em dimensão e em capacidades, o que as torna mais poderosas e capazes de assumirem um papel crucial, nomeadamente de responsabilidade estratégica, o que por sua vez, também, aumenta a sua vantagem competitiva; e c) o interesse dos governos dos países de acolhimento do investimento estrangeiro, o que leva a que as relações entre ambas se tornem mais legítimas e eficazes (Hoppmann, 2008). Estas mudanças na natureza das relações supra citadas revela a necessidade de uma gestão eficaz da mesma, mas para os gestores das multinacionais, o problema não é entender que existe uma necessidade de integração das atividades de todas as empresas controladas sob uma estratégia comum, mas sim como implementar essa estratégia (Birkinshaw, Holm, Thilenius e Arvidsson, 2000; Martinez e Jarillo, 1989).

Com estas alterações, atualmente, os gestores estão preocupados com a questão de como controlar as suas organizações e funcionários, pelo que a utilização do controlo é crucial para se alcançarem os objetivos definidos (Hoppmann, 2008). O controlo reduz a **incerteza**, aumenta a previsibilidade e garante que os comportamentos oriundos das diferentes partes da organização são compatíveis (Egelhoff, 1984 citado em Hoppmann, 2008). Através da utilização de mecanismos de controlo, os interesses e linhas de ação das diferentes partes de uma organização estão alinhados; este alinhamento pode ter lugar entre a gestão de topo e gestão intermédia, entre os gestores e funcionários, mas também entre a multinacional e as subsidiárias (Hoppmann, 2008).

## **2.3. CARATERÍSTICAS E CONDICIONANTES DOS SCG NAS MULTINACIONAIS**

### **2.3.1. CARACTERÍSTICAS E EFEITOS DO SCG NAS ORGANIZAÇÕES**

Os efeitos do SCG nas organizações estão intrinsecamente ligados às características do mesmo, as quais foram descritas genericamente no ponto 2.2.

No entanto, em relação ao controlo de gestão nas multinacionais e às características do mesmo em particular, o documento do Icfai (2006), concluiu que nas últimas décadas, as empresas têm-se expandido para fora das fronteiras tradicionais. Pelo que este crescimento nos negócios tornou imperativo para os gestores/acionista aumentar a sua consciência em relação às questões importantes envolvidas nos investimentos, nos mecanismos de controlo, nas práticas de gestão nas subsidiárias e na diversidade de países culturalmente diferentes. Assim, as multinacionais têm de se adaptar às várias práticas de controlo usadas nos países de origem (sede) para atender aos requisitos dos

países de acolhimento (subsidiárias). Neste processo uma adaptação inadequada dos sistemas de controlo usados no país de origem (sede), atua contra os interesses da organização. Neste âmbito, os tipos de controlo utilizados pelas multinacionais para monitorizar e melhorar o desempenho das suas subsidiárias poderão incluir (Icfai, 2006):

- **Controlos pessoais** (exercidos através de reuniões informais que ocorrem a todos os níveis entre os funcionários da multinacional e da subsidiária. Estas reuniões ajudam a estabelecer uma maior coordenação e comunicação entre a ambas);

- **Controlos de saída** (referem-se ao desempenho de uma subsidiária, em termos quantitativos e qualitativos. As medidas de desempenho podem ser estabelecidas para determinar a rentabilidade, produtividade, qualidade do produto e quota de mercado de uma subsidiária. Note-se que, a multinacional, pode muitas vezes estabelecer metas rígidas para as subsidiárias, especialmente em termos de rentabilidade e produtividade);

- **Controlos culturais** (são exercidos pela empresa mãe, direta ou indiretamente, a fim de manter, gerir e melhorar a cultura de trabalho nas suas subsidiárias. Estes controlos ajudam na regulação do comportamento dos funcionários na subsidiária);

- **Controlos burocráticos** (assumem a forma de regras, normas e regulamentos impostos pela sede nas subsidiárias, para que o negócio seja conduzido corretamente).

O crescimento e a complexidade das operações das multinacionais, levou a que estas tivessem de conceber e implementar estratégias para controlar efetivamente as suas subsidiárias. No entanto, há que ter em conta que os controlos não devem impedir o crescimento das subsidiárias.

Segundo o Icfai (2006), alguns dos fatores que determinam o tipo de influência que a multinacional tem sobre a subsidiária são:

- **Relações Sede / Subsidiária** - a passagem de mercados domésticos para mercados externos, implica um maior controlo estratégico por parte da empresa-mãe nas suas subsidiárias;
- **Impacto da concorrência global** - A fim de competir no mercado global, uma multinacional deve ultrapassar os limites dos mercados nacionais e preparar uma estratégia global;
- **Impacto das exigências do governo anfitrião** (do país de acolhimento) - Muitas vezes, o governo anfitrião (ou seja, o governo do país em que a subsidiária da multinacional opera) intervém nas operações da multinacional. Os governos anfitriões são avessos à centralização e podem penalizar a multinacional por usar controlos excessivos. Por isso, as multinacionais estão numa situação complicada,

onde, por um lado, o governo exige uma maior **autonomia** para as controladas, e por outro lado, o próprio governo intervém no seu funcionamento. Esta situação levou a que o controlo estratégico da multinacional tenha ganho relevância.

Outra questão crucial relaciona-se com o fato de as multinacionais necessitarem de adaptar as práticas predominantes dos sistemas de controlo no seu país com as condições predominantes no país estrangeiro. Estes controlos devem ser avaliados continuamente e devem ser modificados quando necessário, ou seja, os sistemas de controlo precisam de modificações ou alterações, porque estes são afetados por fatores como as diferenças culturais entre países, bem como, diferentes ambientes de negócios (Icfai, 2006).

Tendo por base as diferenças culturais nas multinacionais, nomeadamente entre a empresa mãe e as suas subsidiárias, constata-se que o fenómeno da globalização coloca desafios enormes às práticas do controlo de gestão, tendo estas de se adaptar à variável localização. Segundo alguns autores (Giraud, Zarlowski, Saulpic, Lorain e Fourcade, 2011), o controlo não pode ser entendido como uma mera técnica, que engloba procedimentos, práticas, e pessoas inseridas numa organização, mas também como uma relação com as culturas nacionais.

Giraud et al (2011) apresentaram um resumo das implicações das diferentes culturas no desenho de um sistema de controlo com base no estudo efetuado por Hofstede (Hofstede, 1980). Estes autores concluíram que o controlo de gestão, em sentido amplo, pode assumir diferentes formas, dependendo das influências culturais dos países de acolhimento (localização das subsidiárias), e que os valores culturais podem funcionar como elementos facilitadores ou como obstáculos ao adequado funcionamento deste sistema.

A crescente globalização dos negócios levou a que o controlo fosse visto como uma ferramenta de gestão que pode ser utilizada em diferentes países, contudo, as diferentes culturas envolvidas, implicam diferentes atitudes em relação aos mecanismos de controlo (Chow, Kato e Shields, 1994). Assim, as diferenças culturais podem originar que os controlos de gestão sejam eficazes num país e ineficazes noutra (Chow et al., 1994).

O interesse pela pesquisa sobre as influências culturais no SCG foi despoletado nos anos oitenta (Harrison e Mckinnon, 1999), de modo particular, a comparação entre a cultura anglo saxónica e a cultura asiática. Isto porque, na década de oitenta, a necessidade de melhorar o desempenho organizacional ganhou uma urgência especial nos Estados Unidos e em outros países industrializados devido à enorme concorrência das empresas japonesas (Jaeger e Baliga, 1985).

O sucesso da indústria Japonesa deve-se, segundo Ouchi e Jaeger (1978) ao facto destas empresas apresentarem características diferentes das de outras zonas do mundo, ou seja, emprego vitalício, tomada de decisão consensual, responsabilidade coletiva, avaliação e promoção lenta, controle implícito informal, plano de carreira não especializado e preocupação holística.

Assim, no contexto das multinacionais, a interação entre o SCG e a cultura tornou-se pertinente, pelo que existem diversos trabalhos académicos que estudam esta temática, nomeadamente, através das dimensões de Hofstede (1980), ou ainda das dimensões do Globe (GROVE, 2005) (ver no Apêndice 1 uma comparação entre os dois instrumentos). Neste âmbito, a relação entre o SCG e a cultura tem sido analisada com base na taxonomia de Hofstede (1980), que elaborou um estudo em subsidiárias, a nível mundial, em que se definiram as dimensões culturais (apêndice 1). Com o surgimento desta tipologia foi possível classificar a cultura em variáveis mensuráveis, bem como, classificar os países em função destas dimensões, o que permite avaliar a sua interação com as variáveis organizacionais e com o SCG (Li, 2016).

Giraud et al. (2011) estudaram as diferenças entre as perceções dos gestores de várias nacionalidades face ao exercício do controlo, tendo como objetivo concluir sobre o impacto das diferenças culturais. Estes autores concluíram que os gestores japoneses se destacam dos da Europa e dos EUA em termos de estilo de negociação, o qual se orienta por princípios não conflituosos, também estão menos posicionados como parceiros de negócios e possuem menos conhecimento dos aspetos operacionais do negócio, em que raramente tomam iniciativas próprias sem o pedido vir do superior hierárquico. Neste contexto, estes concluem que as divergências e convergências entre as perceções/comportamentos dos gestores de diferentes países e culturas levam a práticas de controlo diferentes, pelo que é essencial compreender a cultura nacional do país de acolhimento. As características das empresas japonesas podem ser consideradas *sui generis* no tocante ao modo de exercer o controlo (centralizado e personalizado), como consequência da cultura que lhes está inerente.

Recentemente, vários autores têm estudado a influência da cultura nas organizações, apresentam-se em seguida algumas conclusões. Sarala e Vaara (2010) constataram que as diferenças culturais estimulam a transferência do conhecimento através do intercâmbio de práticas diferentes e que as mesmas devem ser encaradas como de valor acrescentado para ambas as partes. Estes autores referiram, ainda, que, a redução destas diferenças, poderá implicar a criação de uma nova cultura organizacional, com uma forte aposta na comunicação entre os líderes e na formação. Por sua vez, Chakrabarti, Gupta-Mukherjee e Jayaraman (2009) constataram que podem existir conflitos culturais entre as subsidiárias e a empresa mãe, consoante a rigidez da estrutura, o nível de coletivismo e individualismo e o grau de aversão à incerteza. Porém, as aquisições são mais rentáveis

a longo prazo se o adquirente e o adquirido forem de países mais distantes culturalmente. Estas conclusões não são contudo consistentes com as apresentadas por Barkema, Bell e Pennings (1996) que alegam que quando a distância cultural é alta, tal tem um efeito negativo na rentabilidade a longo prazo do investimento.

Por outro lado, o efetivo uso do SCG terá de incluir um sistema de mensuração de desempenho, o que poderá criar uma **tensão organizacional dinâmica** (Mundy, 2010) com forças negativas (se o sistema de controlo só for utilizado para diagnosticar desvios e correções) e/ou positivas (se o sistema de controlo também for usado como meio de diálogo, motivação e de interação). Assim, a aplicação de certos níveis de controlo facilita o desenvolvimento de capacidades organizacionais (Henri, 2006), como a inovação, a aprendizagem, a orientação de mercado e o empreendedorismo. Mundy (2010) afirmou mesmo, que esta **tensão dinâmica** entre os vários níveis do controlo está relacionada com a gestão dos conflitos entre os interesses pessoais dos indivíduos e os das organizações.

De igual modo, Widener (2007) analisou as **tensões** associadas com o SCG, aplicando os quatro níveis de controlo definidos por Simons (1995), que são o nível das crenças (valores), o nível da fronteira (restrições), o nível de diagnóstico (monitorização) e o nível interativo (envolvimento). Este autor concluiu que há uma relação de interdependência múltipla e complementar entre os quatro níveis de controlo, a incerteza e o risco. Aqui, a utilização de um sistema de mensuração de desempenho, influencia a organização através da aprendizagem organizacional e da adaptação de forma mais eficiente, da atenção da gestão para os problemas da mesma. Desta forma permite a redução da **incerteza** e do **risco**.

Outro estudo (Porter, 1991) analisou a importância da configuração dos SCG na relação entre duas forças competitivas - a ameaça de concorrentes estrangeiros e o poder negocial dos compradores - nas **multinacionais**. Pôs em evidência a necessidade da organização ajustar as práticas de controlo de gestão para aproveitar as oportunidades do mercado global e gerir os recursos de forma mais eficaz e eficiente (Connor, Vera-Muñoz e Chan, 2011).

Por outro lado, um estudo mais recente (Gond et al., 2012) analisou a relação do SCG, com a questão da integração da sustentabilidade na estratégia. Nele se constata que as características do SCG facilitam uma integração da sustentabilidade na estratégia, tornando a sustentabilidade quantificável e, conseqüentemente, passível de ser gerida. Assim, a ligação da CSR ao SCG pode traduzir-se numa vantagem competitiva, sendo o SCG um veículo para ajudar os gestores a identificar e a gerir as ameaças e oportunidades (legislativas, ambientais, sociais, institucionais), através dos quatro níveis de controlo de Simons (Arjaliès e Mundy, 2013).

### 2.3.2. INTERNACIONALIZAÇÃO E GESTÃO DO CONHECIMENTO

Para as multinacionais, as aquisições transfronteiriças representam geralmente um investimento estratégico, que lhes permite superar a pressão competitiva da globalização e melhorar a sua posição no mercado global (Park e Choi, 2014; Park, Glaister e Oh, 2009). Estas aquisições representam a forma mais comum de investimento estrangeiro (Ivarsson e Vahlne, 2002). E, muitas vezes é através destas aquisições transfronteiriças que as multinacionais adquirem vantagem competitiva, conseguindo, melhorias de eficiência e eficácia organizacional dentro do grupo (Park e Choi, 2014). As multinacionais empreendem estratégias de investimento para melhorar o seu posicionamento nas suas operações internacionais, uma vez que as aquisições, parciais ou totais, lhes permitem exercer controlo sobre as subsidiárias, tendo em vista a prossecução dos seus objetivos. Assim, estas influenciam a gestão das subsidiárias usando o seu poder, a sua autoridade, a cultura e uma ampla variedade ferramentas técnicas, como por exemplo os mecanismos de controlo (Park e Choi, 2014). Estas aquisições representam uma mais-valia para a adquirente, através das economias de escala, da eventual redução de custos, do acesso a novos mercados, a matérias-primas, a recursos naturais, financeiros, tecnológicos e a capital intelectual (Camargos e Barbosa, 2009).

Mas as aquisições transfronteiriças não representam a única via de expansão das multinacionais. Jaussaud e Schaaper (2006) estudaram as *joint-ventures*, nomeadamente na China e no Japão, efetuando um estudo sobre o tipo de mecanismos de controlo aplicados (controlos formais, controlos burocráticos e controlos informais), e concluíram que existem diferenças consoante a nacionalidade das multinacionais, nomeadamente quanto ao tipo de controlos aplicados nas subsidiárias.

Segundo Forsgren et al. (2005) as subsidiárias são influenciadas pela empresa-mãe através de diferentes mecanismos de controlo e o enraizamento destes mecanismos é importante para criar conhecimento na subsidiária. Contudo, cada subsidiária tem o seu grau específico de inserção, o qual depende da estrutura do mercado, da dimensão, do tipo de indústria, entre outras variáveis, pelo que, os diferentes mecanismos de controlo (e.g. controlo do comportamento, controlo dos resultados, envolvimento de expatriados) usados pelas multinacionais nas subsidiárias têm diferentes impactos nessa inserção e no desenvolvimento do conhecimento.

As subsidiárias participam assim no processo de criação do conhecimento da multinacional como um todo. Neste contexto, um problema chave da gestão, é a relação entre os mecanismos de controlo e os fluxos de conhecimento da empresa-mãe para a subsidiária e vice-versa, assim, é crucial compreender as interdependências entre as regras das subsidiárias e os mecanismos de controlo, ao nível da **autonomia**, dos recursos humanos e da tecnologia (Rabbiosi, 2011). Os mecanismos de controlo poderão funcionar

como motores primários de transferência de conhecimento entre a empresa-mãe e as subsidiárias, estes mecanismos dividem-se em controles de gestão e controles operacionais (Park e Choi, 2014), contudo, tal depende do grau de enraizamento existente.

Park e Choi (2014) também alegaram que os mecanismos de controlo exercidos adequadamente nas multinacionais, permitem a aproximação entre empresa mãe e subsidiárias e, a aprendizagem organizacional de vários conhecimentos, incluindo o tecnológico. Estes autores desenvolveram um modelo de pesquisa para a aquisição/transferência do conhecimento nas multinacionais relacionando os controles, de gestão e operacionais, implementados.

### 2.3.3. A CONTABILIDADE COMO INSTRUMENTO DE CONFIANÇA E LEGITIMIDADE

Apesar da distância física, Moilanen (2008) enfatizou a importância da contabilidade como ferramenta para as multinacionais controlarem as suas subsidiárias, e, até mesmo, para estas confiarem nos seus sistemas financeiros. Hoje, no mundo ocidental, a contabilidade está mais ligada às novas tecnologias e a novas operações, mais ajustadas à realidade das multinacionais, permitindo auxiliar melhor os gestores na tomada de decisão (Granlund e Lukka, 1998) A informação contabilística das subsidiárias é hoje usada para diferentes propósitos. Neste sentido, tem de existir **confiança** no sistema (confiança de que os dados contabilísticos são verídicos e corretos) e **confiança** nas pessoas (de que os gestores das subsidiárias aplicam os princípios da multinacional). Neste contexto, a contabilidade permite controlar e dirigir operações e comunicar informações entre a empresa mãe e a subsidiária.

Doz *et al.* (2001) citados em Brenner e Ambos (2013) correlacionaram as mudanças ocorridas nas últimas décadas, com uma necessidade imperativa de competição global. Neste contexto de mudança, é importante para as multinacionais, que operam num ambiente global, manter o controlo face à dispersão, ao valor acrescentado e à distância das subsidiárias. A persistência de diferenças culturais e institucionais e o aumento da competição local requerem alguma **autonomia** das subsidiárias. Simultaneamente, o acréscimo das interdependências, a pressão dos custos e padronização das regras, requerem alguns níveis de controlo e alinhamento com a empresa mãe, como uma cadeia global. Em consequência, os acionistas têm de considerar uma série de *trade-offs*, quando desenham a sua estratégia de controlo. Para Brenner e Ambos (2013) a **legitimidade** e o processo de institucionalização são fundamentais para resolver a questão do controlo das multinacionais sobre as suas subsidiárias. Com este propósito, os acionistas têm de apoiar a implementação de um sistema de controlo, pois para que os

mecanismos de controlo sejam institucionalizados, eles têm que ser legítimos. O sucesso desta transmissão pode traduzir-se na inclusão do controlo social (normas, valores, cultura, formação, aprendizagem e inclusão de expatriados) no sistema. Assim, a **legitimidade** é uma forma social de aprovação e é crucial para o exercício da autoridade, para a construção de um clima de **confiança** e para a aceitação das decisões.

A **legitimidade** relaciona-se também com a importância que a subsidiária tem para a multinacional. Yamin e Andersson (2011) elaboraram um estudo em multinacionais suecas, do qual concluíram que a importância das subsidiárias está correlacionada com a importância dos produtos, nível de produção, dimensão, número de expatriados, idade (nº de anos de existência), grau de enraizamento (domínio, compromisso) na multinacional. Estes autores também referiram que a importância da subsidiária na multinacional pode ser conquistada ou perdida ao longo do tempo, tudo depende do seu envolvimento na rede da multinacional e da sua visão de corporação.

#### 2.3.4. EFEITO DA DISTÂNCIA CULTURAL E DA LINGUAGEM COMUM NO SCG

Os **expatriados** têm sido estudados na literatura como um mecanismo de controlo importante para as multinacionais exercerem o controlo das subsidiárias, para permitir a realização de uma gestão combinada com o controlo e a coordenação eficaz das operações entre ambas, contornando desta forma o efeito da distância cultural e da linguagem comum (Jaeger e Baliga, 1985). Harvey, Speier e Novecevic (2001), seguindo a argumentação anterior, sublinharam que os vários estudos têm permitido concluir que a colocação de expatriados nas subsidiárias em lugares executivos de gestão é uma prática comum das multinacionais. Estes autores consideram que, os expatriados são utilizados para exercer o controlo nas subsidiárias e não para exercer influências em outras áreas, nomeadamente na gestão dos recursos humanos, pois o objetivo destes é atingir um elevado nível de integração das operações como um todo. No entanto, muitas das subsidiárias exercem as suas operações em economias emergentes, o que representa uma dificuldade em termos da realocação dos gestores expatriados quanto à sua adaptação cultural e à sua qualidade de vida pessoal (Harvey et al., 2001). Contudo, um expatriado que esteja interessado em progredir na sua carreira dentro da multinacional, poderá não relevar esses aspetos e correr o risco de aculturação<sup>1</sup>, se a **distância cultural** entre o país de origem e o de acolhimento for significativa (Harvey et al., 2001).

Em suma, Harvey et al. (2001) concluíram que os expatriados são mais indicados quando a **distância cultural** é baixa, uma vez que quando esta é alta será pouco provável que o desempenho das suas funções seja eficaz, pois correm o risco de ser vistos como

---

<sup>1</sup> Processo de contatos, conflitos e adaptação que ocorre entre o país de origem e o país de acolhimento, em que cada um tem a sua própria cultura (Cartwright e Cooper, 1993).

estranhos pela subsidiária que não entendem os aspetos informais e as operações da mesma.

Sendo os expatriados encarados como um mecanismo de controlo, este pode ser definido como um processo através do qual os acionistas (multinacional, empresa-mãe) protegem os seus interesses (Wilkinson et al., 2008). Assim, alguns estudos têm explorado o efeito da **distância cultural**, através do nível de expatriação de recursos e do nível de propriedade (participação no capital), como modo de controlo entre empresa mãe e subsidiárias. No entanto, existe falta de consenso na literatura. Assim alguns estudos concluem que o aumento da distância cultural está associada a um maior nível de controlo (Pan, 1996), outros argumentam exatamente o contrário (Kim e Hwang, 1992).

A **distância cultural** tem um efeito negativo no desempenho e na longevidade dos investimentos estrangeiros, o qual se relaciona com o grau de aculturação exigido entre o país de origem e de acolhimento (Barkema et al., 1996). Neste contexto, as dificuldades de integração entre a empresa mãe e as suas subsidiárias estão relacionadas com as diferenças culturais entre ambas e com a interação com o ambiente envolvente e a acentuação dessas diferenças está relacionado com o modo de entrada escolhido, com o nível de integração existente e com o modo de estabelecimento (Barkema et al., 1996). Estes autores ainda concluíram que o índice de sobrevivência dos investimentos em subsidiárias é menor quando a **distância cultural** entre o país de origem e o de acolhimento é grande.

No tocante à integração cultural, esta depende do grau de resistência à mudança (Caldas e Tonelli, 2002), da forma de lidar com as diferenças e com o alinhamento de valores (Zago e Retour, 2013). Também Tanure, Evans, Caçado e Cruz (2011) concluíram que a integração cultural é um desafio, pois consiste na tentativa de minimizar vários efeitos, entre eles, a tentativa de construção de uma cadeia de valores partilhada que gere atitudes de cooperação e troca de conhecimento, ou seja, existência das sinergias necessárias para o crescimento do negócio.

Wilkinson *et al.* (2008) assinalaram que quando as subsidiárias adquirem experiência, elas obtêm conhecimento do mercado e entendem a **distância cultural** como algo menos ameaçador, adquirem mais **confiança** nas suas capacidades para funcionarem no mercado estrangeiro, sendo neste contexto, que se torna importante a aprendizagem organizacional. Aqui a aprendizagem organizacional é definida como algo que obriga as empresas a efetuar os ajustamentos necessários para sobreviverem e crescerem, no atual mercado competitivo, para isso têm que ter potencial para aprender com os seus sucessos e fracassos. Estes autores (Wilkinson *et al.*, 2008) propõem assim, a introdução de uma nova variável para **medir o impacto da distância cultural**, considerando a idade da subsidiária e o seu nível de aprendizagem, tendo em atenção, o número de expatriados

e o nível de propriedade. Estes autores aplicam assim o conceito de **distância cultural** e seu efeito nos modos de controlo referidos em duas subsidiárias japonesas, concluindo que: o impacto da **distância cultural** nos modos de controlo de expatriação e nível de propriedade estrangeira é moderado pela idade da subsidiária. Argumentam que o decréscimo do nível de controlo na subsidiária parece ser um resultado normal dos ajustamentos efetuados de acordo com a sua idade, em que há um nível de adaptação (com elevado controlo) e posteriormente alguma estabilização que origina uma redução do nível de controlo; quando a subsidiária está localizada em mercados distantes e culturalmente diferentes, os executivos podem desejar exercer um controlo apertado durante a fase operacional (adaptação) e podem planear uma redução/perda de controlo, quando a subsidiária adquirir adequado conhecimento e experiência nos seus mercados; assim, a necessidade de recursos expatriados diminui à medida que a subsidiária ganha conhecimento e experiência nos seus mercados; as características da cultura nacional das subsidiárias e a sua experiência podem influenciar a **distância cultural** e o seu impacto.

Em jeito de conclusão, a atual política económica mundial enfatiza o fenómeno da globalização, o que leva, cada vez mais, a que as organizações se confrontem com a distância física e cultural entre o seu país de origem e o país de acolhimento (Celano e Guedes, 2008). Assim, a **distância cultural** tem sido um conceito estudado na gestão, nomeadamente, na área dos investimentos estrangeiros, sendo que a cultura de uma organização pode ser encarada pelos investidores como uma forma de controlo, se o encontro cultural entre ambas as partes for promovido (Celano e Guedes, 2008).

Os trabalhos de pesquisa mais recentes, também têm evidenciado a importância de uma **linguagem comum** (inglês) entre a empresa mãe e as subsidiárias, a qual tem efeito sobre o controlo das mesmas (Björkman e Piekkari, 2009). Estes autores, (parafrazeando Luo e Shenkar, 2006), argumentaram que é pela linguagem comum, que os executivos das multinacionais desenvolvem as suas estratégias e políticas, difundem e implementam as mesmas, em que o controlo das subsidiárias estrangeiras, frequentemente, envolve a ultrapassagem/cruzamento de barreiras/fronteiras linguísticas (caso não exista a referida linguagem comum).

A implementação de mecanismos de controlo pode ser vista como o resultado de um processo de negociação, no qual a competência linguística desempenha um papel importante (Björkman e Piekkari, 2009). Os mecanismos de controlo raramente são impostos pelos acionistas, normalmente envolvem discussões e negociações com os gestores das subsidiárias, o que implica interação entre ambos, e conseqüentemente o envolvimento de competências linguísticas. Neste sentido, a **linguagem comum/corporativa** introduzida pela multinacional, facilita a comunicação e o controlo (Björkman e Piekkari, 2009). Contudo, tornam-se necessárias algumas adaptações ao

nível da centralização da tomada de decisões, da formalização, do controlo de resultados e da sociabilização, com essa linguagem comum e, ao mesmo tempo, com a complexidade do meio ambiente e dos próprios recursos humanos (Björkman e Piekkari, 2009). Estas adaptações, para estes autores, resumem-se do seguinte modo:

- **Centralização da tomada de decisão** - entendida como um meio pelo qual os acionistas asseguram a efetividade das operações e a implementação de decisões apropriadas, como forma de tornar a barreira linguística, aqui o grau de centralização depende do nível de competência linguística da subsidiária;

- **Formalização** - embora este controlo seja menos efetivo nas subsidiárias com baixa competência linguística, onde surgem por exemplo erros nas traduções, verificou-se que há uma tendência para a utilização deste mecanismo de controlo por parte das multinacionais;

- **Controlo de resultados** - estes são baseados nos números que as subsidiárias submetem aos acionistas e que são usados como um indicador de desempenho das mesmas; a natureza quantitativa do controlo é menos suscetível de deturpação (má interpretação) pela subsidiária, representando um mecanismo padronizado de recolha de informação, que permite comparações entre subsidiárias; pela sua natureza não evidencia uma estreita ligação com as competências linguísticas das subsidiárias;

- **Sociabilização** - não há grande evidência da ligação deste mecanismo de controlo com as competências linguísticas das subsidiárias, eventualmente, pelo fato de se dar mais ênfase aos controlos formais; é importante não confundir este controlo com distância cultural.

### 2.3.5. REDES, AUTONOMIA E INCERTEZA AMBIENTAL E ESTRATÉGICA NO SCG

Com o aumento da competitividade a nível mundial, a necessidade de uma vantagem competitiva também se intensificou. Por isso, uma multinacional com subsidiárias dispersas geograficamente, tem de ter flexibilidade para operar em **rede** (*networks*), implicando isso, controlo e coordenação (Ensign, 2007). As multinacionais em si têm que ter a capacidade organizacional de responder e avaliar as oportunidades, porque constituem uma rede (Ensign, 2007). Contudo, existem fatores contingentes, diferentes de país para país, de setor para setor, pelo que é necessário identificar os fatores que não criam vantagem competitiva (Ensign, 2007). Neste contexto, a rede organizacional deve ser caracterizada por flexibilidade e capacidade de resposta às mudanças e **incertezas** do meio ambiente, o que implica um amplo envolvimento dos gestores na

identificação dos fatores críticos do ambiente, a necessidade de mecanismos de avaliação de desempenho, e dinamismo por parte dos gestores (Ensign, 2007).

Outra variável crucial no SCG é a **autonomia**. Gammelgaard, McDonald, Stephan e Tu (2012) analisaram a questão da **autonomia das subsidiárias** ao nível da utilização e integração das relações em rede (*networks*) e da sua relação com o desempenho. Na perspetiva da análise efetuada, a estratégia de desenvolvimento das subsidiárias é afetada pelo número de ligações (quantidade de transações e relações) e seu efeito no desempenho. Nessa análise os autores consideraram que, das *Intra e Inter* ligações, advêm benefícios de inovação e aprendizagem e que a **autonomia** da subsidiária está associada ao seu nível de poder e liberdade na tomada de decisão e ao seu nível de desempenho. Concluíram, ainda, que uma maior **autonomia** gera maior liberdade para as subsidiárias interagirem na rede da multinacional e que esta tem efeito no desempenho.

Ao longo das últimas décadas, o efeito que uma maior **autonomia** das subsidiárias provoca no seu desempenho, tem sido um tema importante de pesquisa no contexto internacional (Kawai e Strange, 2014). A complexidade e a diversificação das atividades, dentro das empresas-mãe, implicou que estas estejam sob pressão para configurar e coordenar as suas relações com as suas subsidiárias e, simultaneamente, permite-lhes alguma autoridade e influência (Birkinshaw e Morrison, 1995). Assim, a autonomia é o grau de poder de decisão que a subsidiária possui face à multinacional, em termos de estratégia, funcionais e operacionais (O'Donnell, 2000; Taggart e Hood, 1999) Isto implica que os gestores das subsidiárias poderão ter mais ou menos poder de decisão, quanto à escolha da atribuição de recursos específicos da mesma, tais como, tecnologia, conhecimento, finanças e recursos humanos.

Diversos autores contribuíram para a compreensão e análise da variável **autonomia** nas subsidiárias, de uma forma sintética, as principais conclusões foram as seguintes: Birkinshaw e Morrison (1995) alegaram que a liderança e a iniciativa estratégica são promovidas pela autonomia, o que contribui para a vantagem competitiva; Luo (2003) concluiu que delegar poder de decisão nos gestores das subsidiárias, permite uma resposta adequada e proactiva às necessidades dos clientes, à crescente concorrência e à progressão do ciclo de vida dos produtos e que a independência das subsidiárias leva ao alinhamento correto da estratégia de negócio com as condições dos mercados locais, bem como, estimula a aprendizagem organizacional; Young e Tavares (2004) colocaram em evidência a criação e difusão do conhecimento estimulado pela autonomia; Mirchandani e Lederer (2008) concluíram que delegar poder de decisão nos gestores das subsidiárias, fornece incentivos para que eles se sintam mais responsáveis pela mesma. Porém, Keupp, Palmie e Gassmann (2011) argumentaram que a autonomia das

subsidiárias conduz ao aumento dos custos de controlo e de coordenação a suportar pelos acionistas, bem como, leva ao risco de isolamento das subsidiárias.

Kawai e Strange (2014) introduziram mais uma variável neste campo, ou seja, sugeriram que a relação entre **autonomia** e desempenho é moderada pela **incerteza ambiental** e pelos mecanismos internos de coordenação dentro da multinacional. Para estes autores, esta contingência ambiental tem fornecido informações importantes para a aprendizagem organizacional, para a responsabilidade organizacional (Goll e Rasheed, 2004), para a liderança empreendedora (Ensley, Pearce e Hmieleski, 2006), para a flexibilidade do emprego (Lepak, Takeuchi e Snell, 2003 citados por Kawai e Strange, 2014), para os resultados da estratégia de comercialização (*marketing*) na ótica da inovação (Atuahene-Gima, Li e De Luca, 2006) e, para reforçar a estratégia de rentabilidade (Andersen, 2005). Já a coordenação interna, está relacionada com a **autonomia** da subsidiária, que pode levar à colocação de expatriados na subsidiária para incrementar o seu desempenho. Kawai e Strange (2014) estudaram estas questões em subsidiárias de multinacionais japonesas, e chegaram às seguintes conclusões: 1) a percepção que as subsidiárias têm da **autonomia** não envolve uma relação direta e positiva com o seu desempenho e não afeta a sua vantagem competitiva; 2) sob **incerteza ambiental**, nomeadamente tecnológica, a exclusão de uma estrutura hierárquica leva a um aumento da capacidade de resposta; 3) o envolvimento de expatriados aumenta o desempenho e é um elemento moderador nas relações da subsidiária com a empresa mãe, o que pode proporcionar um acesso mais fácil e amplo aos recursos espalhados pelo mundo (humanos, materiais, financeiros); 4) o envolvimento de expatriados pode não ser bem aceite no seio da subsidiária e gerar alguns conflitos; 5) devido à incerteza tecnológica, a **autonomia** vai ser importante para o desenvolvimento de produtos adaptados ao mercado local; 6) subsidiárias descentralizadas, embora com mecanismos de controlo e coordenação, provavelmente vão recolher informação e melhorar a interdependência dos recursos, e aumentar o seu desempenho.

Nos últimos anos, a vantagem competitiva das organizações (analisada na perspetiva da visão baseada nos recursos) ganhou destaque e influencia no campo da estratégia (Henri, 2006). Aqui o conceito de **estratégia** tem sido apresentado como uma escolha a vários níveis, nomeadamente ao nível, da posição de mercado, do padrão, da missão e da prioridade estratégica (**incerteza estratégica**). Assim, têm surgido trabalhos que têm enfatizado o efeito do SCG na estratégia da organização, e que concluem que a estratégia é influenciada pelo SCG, pela sua abordagem dinâmica, com ênfase na interação e no diálogo. Nesta linha, Henri (2006) focou o seu estudo na análise das regras tradicionais do SCG como suporte para a implementação da estratégia, considerando que a visão baseada nos recursos inclui recursos que são insubstituíveis, inimitáveis, valiosos e raros e são um meio para se alcançar vantagem competitiva sustentável (Barney, 1991). Assim,

estes recursos podem ser humanos, ativos tangíveis e intangíveis (competências, habilidades), em que a inovação, a aprendizagem organizacional, a orientação de mercado e o empreendedorismo são capacidades primárias para se alcançar essa vantagem e têm influência no SCG.

Dada a importância que a estratégia tem assumido nos últimos tempos, várias abordagens têm sido usadas para explicar a estratégia das multinacionais, nomeadamente a teoria institucional, partindo do pressuposto que a estratégia tem que ser adaptada às constantes mudanças globais e locais (Dabic, González-Loureiro e Furrer, 2014). Estes autores argumentaram que, no caso das multinacionais, a estratégia é a forma de melhorar as relações da empresa-mãe com as suas subsidiárias, permitindo ultrapassar as barreiras que existem para estas últimas terem uma **autonomia** eficaz dentro destas (Dabic et al., 2014).

A **estratégia** tem sido considerada como fundamental, pois permite explicar porque é que algumas empresas são bem-sucedidas, enquanto outras não o são; para tal é preciso considerar os fatores internos e externos (Guerras-Martín, Madhok e Montoro-Sánchez, 2014). Assim, existem estudos que abordam a estratégia das multinacionais em diversos contextos e a sua relação com o ambiente, nomeadamente em termos da **CSR** e do seu impacto (Guerras-Martín et al., 2014).

Não é nenhuma surpresa que a **incerteza ambiental** tem sido estabelecida como uma questão-chave na literatura sobre gestão estratégica, pois o cenário competitivo tem mudado nos últimos anos, mais rapidamente do que nunca (Vecchiato, 2014). A globalização, o rápido ritmo de desenvolvimento tecnológico, a codificação do conhecimento, a Internet, o talento e a mobilidade dos funcionários, o aumento das taxas de transferência de tecnologia, o surgimento contínuo de novas regras e a precisa e rápida inovação de produtos e modelos de negócios, são fatores que contribuirão para o aumento da turbulência na indústria e, assim, o acréscimo do nível global de incerteza enfrentada pelos decisores (Grant, 2003).

A **incerteza ambiental** aumenta a dificuldade dos gestores em entender quais são as grandes mudanças e como elas afetarão sua organização (Vecchiato, 2014). Esta surge justamente quando os gestores não têm informações precisas sobre as organizações, atividades e acontecimentos no seu ambiente externo; ou seja, quando eles não se sentem confiantes de que podem antecipar o que as principais mudanças são ou serão (Duncan, 1972).

Uma vez que as incertezas podem ser distintas entre si, Milliken (1987) explorou os diferentes **tipos de incerteza** que os tomadores de decisões estratégicas podem enfrentar. Este distinguiu-as em três tipos específicos: o primeiro é a incerteza sobre o

estado (quando o gestor não se sente capaz de entender ou perceber como um fator do ambiente externo vai evoluir); o segundo respeita à incapacidade de os gestores preverem o impacto das mudanças externas na organização (efeito da incerteza); o terceiro, é a incerteza associada às tentativas de entender quais as opções de resposta disponíveis na organização e o seu valor enquanto tal (incerteza da resposta). Saliente-se que, a **incerteza ambiental** (Gomez-Haro, Aragon-Correa e Cordon-Pozo citados em Dabic et al., 2014) e a distância institucional (Aguilera-Caracuel, Aragón-Correa e Hurtado-Torres, 2010) têm tido fundamento na teoria institucional.

Frequentemente, as empresas multinacionais dependem de **instituições reguladoras** (Dabic et al., 2014). No entanto, constata-se que as empresas que enfrentam uma espiral de legislação reguladora, a vários níveis, podem transferir as suas atividades para um país de acolhimento com menos regulação (Abbott e Snidal, 2013), dado o fenómeno da globalização dos negócios, que lhes permite exercer as suas operações em diversos países. Assim, o **ambiente institucional** não pode ser considerado como um fator independente para as multinacionais em termos da definição e implementação das suas estratégias (Dabic et al., 2014), tendo a teoria institucional um papel predominante na explicação deste desafio (Ronda-Pupo e Guerras- Martin, 2012).

Também o **risco de gestão** tem assumido importância nas organizações, bem como a sua ligação com os sistemas de contabilidade e controlo de gestão, o que está relacionado com os recentes acontecimentos a nível global (e.g. crise na zona euro). Neste âmbito, tem surgido legislação mais apertada a nível mundial (e.g. COSO- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) e interesse crescente na *corporate governance*. Esta ênfase no risco, implica mudanças nas práticas de controlo de gestão, assumindo-se que quanto maior for o risco, maior deve ser o grau de controlo, como uma consequência do modelo cibernético de controlo (Soin e Collier, 2013).

Inserido no **risco de gestão**, pode-se também falar do risco inerente às **flutuações cambiais** a que as multinacionais/subsidiárias estão sujeitas, devido à dispersão geográfica. As flutuações cambiais podem influenciar o desempenho financeiro de uma multinacional e suas subsidiárias, devido à lei da oferta e da procura, das diferentes taxas de juro e de inflação (Icfai, 2006). Genericamente existem três tipos de exposições cambiais, que são: exposição de tradução (quando as flutuações das taxas de câmbio afetam as demonstrações financeiras das subsidiárias ao serem convertidas para a moeda do país de origem da multinacional); a exposição de transação (relacionada com as transações transfronteiriças, em que as operações são assumidas num dado momento, mas a sua liquidação só ocorre num momento futuro) e a exposição económica/operacional (mudanças na taxa de câmbio real) (Icfai, 2006).

Por fim, também o conceito de **CSR** tem sido objeto de considerável atenção dos estudiosos e gestores nos últimos anos (Turker, 2009). Esta responsabilidade tem sido definida como o compromisso do negócio para contribuir para o desenvolvimento económico sustentável, em simultâneo com os empregados e as suas famílias, com a comunidade local e a sociedade em geral, para melhorar a sua qualidade de vida (World Business Council for Sustainable Development Cross, 2004).

As empresas multinacionais enfrentam inúmeros desafios, devido à dificuldade de operar em vários mercados e às **diferenças culturais** entre os países (Aguilera-Caracuel, Guerrero-Villegas, Vidal-Salazar, e Delgado-Márquez, 2014). Ao contrário das empresas locais, as empresas multinacionais são normalmente expostas a grupos de pressão globais tanto nos países de origem como nos de acolhimento (Aguilera-Caracuel et al., 2014). Assim, as empresas multinacionais tornaram-se jogadores importantes no campo da **CSR** (Surroca, Tribó e Zahra, 2013). Por causa das características das multinacionais, alguns autores afirmaram mesmo que estas podem ser os motores do progresso económico para os países desenvolvidos e em desenvolvimento (Matten e Crane, 2005). Estas empresas são consideradas capazes de dirigir social, ambiental e tecnologicamente as mudanças, pois realizam operações em mais de um mercado, uma situação que lhes permite ter um impacto simultâneo em várias sociedades (Bondy, Moon e Matten, 2012). Alguns autores acham que quando as empresas multinacionais criam internamente normas ambientais, elas podem transferir as melhores práticas, melhorando assim a justiça social e a qualidade de vida nos países em que operam (Bansal e Roth, 2000). Da mesma forma, considerando os seus recursos financeiros e tecnológicos, as multinacionais estão numa posição privilegiada para contribuir para os objetivos do desenvolvimento internacional, ajudando com a regulamentação e as questões relacionadas com as causas sociais globais (Aguilera-Caracuel et al., 2014 citando Scherer e Palazzo, 2008).

Apesar da relevância da **CSR** para as empresas multinacionais, as pesquisas sobre este assunto ainda estão numa fase inicial de desenvolvimento (Cruz e Boehe, 2010; Yang e Rivers, 2009), em especial para as que operam em diversos ambientes e **culturas** (Hah e Freeman, 2014). Esta falta de pesquisa é surpreendente, porque as diferenças culturais são fatores-chave para as atividades de **CSR** (Gray, Javad, Power e Sinclair, 2001).

Nos casos em que uma empresa multinacional opere culturalmente em diversos mercados, esta deve analisar as suas estratégias de **CSR** e adotar aquelas que julgar necessário com base na **cultura** de cada país (Wang e Juslin, 2009); ou seja, a multinacional deve adaptar as suas práticas aos aspetos culturais do país de acolhimento, sempre que necessário, para um ajustamento adequado às regras do país de acolhimento (Christmann citado por Aguilera-Caracuel et al., 2014). Além disso, para alcançar sucesso, a multinacional não só tem de decidir quais as políticas de adaptação e de padronização, mas também as que devem ser coordenadas para manter uma certa

coerência interna, ou seja, um conjunto de princípios éticos que constituirão a estratégia geral de **CSR** a nível global para transmitir uma imagem de marca e alcançar uma imagem social a nível internacional (Aguilera-Caracuel et al., 2014). Esta constatação levou a que pesquisadores como Porter e Kramer (2002) justificassem o desenvolvimento da política de **CSR** por parte das empresas, pelo fato de a sua existência salvaguarda os interesses de longo prazo das organizações.

No entanto, para existir uma implementação adequada de uma política de **CSR** numa empresa, esta tem que ser o resultado de um diálogo interativo entre os diferentes grupos das partes interessadas e este processo envolve a criação de valores partilhados entre esses grupos, que vai além dos interesses dos acionistas (Aguilera-Caracuel et al., 2014).

Antonacopoulou e Meric (citados por Aguilera-Caracuel et al., 2014) sugeriram a possibilidade de se criar uma comunidade de aprendizagem mútua entre uma organização e as partes interessadas. Para estes autores, a implementação de práticas de **CSR** permitirá às empresas adaptarem-se aos novos mercados, através da criação de canais de comunicação, o que pode melhorar o seu conhecimento, modos de operação e as relações com o país de acolhimento.

Neste sentido, para alcançar relações mutuamente benéficas com as partes interessadas, a empresa deve saber quem são esses grupos, o seu poder, sua **legitimidade** e a sua capacidade interna de resposta (Mitchell, Agle e Wood, 1997). Este aspeto é muito mais complicado para as empresas multinacionais porque operam em mercados distintos e enfrentam diferentes grupos de acionistas (Mitchell et al., 1997).

Allouche e Laroche (2005) alegaram que a existência de folga financeira nas empresas multinacionais que operam em países culturalmente heterogêneos intensifica a sua capacidade para a realização de práticas de **CSR** avançadas, que resultam numa melhoria significativa para o seu desempenho (Aguilera-Caracuel et al., 2014). A necessidade de afetação de mais recursos permite o acréscimo da capacidade da empresa para entender as **diferenças culturais** destes mercados e desenvolver práticas de responsabilidade social específicas em cada um deles (Aguilera-Caracuel et al., 2014). Além disso, uma maior diversidade cultural dos mercados também implica a ineficiência na aplicação de normas de **CSR** absolutas, o que exige mais recursos que permitirão a adaptação específica das práticas socialmente responsáveis para o desenvolvimento cultural de cada mercado (Aguilera-Caracuel et al., 2014). Estas observações, em conjunto com as barreiras à entrada que muitas vezes são experimentados por empresas estrangeiras levam-nos a concluir que o desenvolvimento da **CSR** em diferentes mercados é um processo lento e progressivo, e dispendioso que requer uma grande quantidade de recursos financeiros (Aguilera-Caracuel et al., 2014).

Os interesses de todos os agentes, incluindo clientes, consumidores, acionistas, empregados, sindicatos, comunidades locais, têm de ser levados em consideração na definição e implementação da política de **CSR** (Übuis e Alas, 2009). No entanto, também a **cultura** de cada local ou país e a **cultura organizacional** da empresa é importante nessa definição; por exemplo, as empresas japonesas são caracterizadas predominantemente por uma cultura de mercado e de hierarquia (Übuis e Alas, 2009). As atividades de **CSR** são influenciadas pela interação da empresa com a comunidade local onde se inserem (Attig e Brockman, 2015) e são principalmente desenvolvidas perto da localização da empresa (Husted, Jamali e Saffar, 2014 citados em Attig e Brockman, 2015) para que estas sejam dotadas da capacidade de inserção e de **legitimidade** (Attig e Brockman, 2015). Isto, por sua vez, reforça a sua posição competitiva, facilita o seu acesso aos recursos sociais (Meyer e Rowan, 1991), reduz a incerteza e aumenta a lealdade de seus acionistas (Attig e Brockman, 2015).

A implementação de atividades de **CSR** numa subsidiária de uma multinacional representa um grande desafio, isto porque quando as multinacionais operam em países com diferentes ambientes institucionais, estas têm propensão a adaptar as suas políticas de **CSR** às políticas locais, como forma de obter **legitimidade**, o que leva a uma maior distância institucional (Yang e Rivers, 2009).

No contexto ocidental, qualquer empresa tem como exigência cumprir as suas responsabilidades legais e ser socialmente responsável, pelo que a legislação de cada governo influencia a **CSR**, ou seja, para que estas a apliquem e caso não o façam são-lhes aplicadas sanções (Yang e Rivers, 2009).

Porém, a subsidiária pode adquirir **legitimidade** interna se adotar as práticas de **CSR** da empresa-mãe e, por outro lado, adquirir **legitimidade** externa ao aplicar, também, as regras locais pois satisfaz todas as partes interessadas (Yang e Rivers, 2009).

Ao ponderar uma política de **CSR** há que ter em atenção a relação custo/benefício, contudo, considera-se que os benefícios superam os custos potenciais, pois a qualidade da política de **CSR** afeta positivamente o valor da empresa, tanto a curto prazo como a longo prazo. Esses benefícios incluem as vantagens de mercado, a melhoria da eficiência operacional, melhoria dos produtos, melhores relações com as entidades reguladoras e aumento da produtividade dos colaboradores (Malik, 2015).

Aguilera-Caracuel, Hurtado-Torres, Aragón-Correa e Rugman, (2013) argumentaram que quando a distância ambiental é alta, as multinacionais cumprem os regulamentos ambientais do país de acolhimento, para evitar penalidades, sanções e outros custos legais, ou sejam, implementam a **CSR** nos seus sistemas de controlo. Estes autores utilizaram a teoria institucional para este argumento, pois refutam que existe um reforço

entre o contexto institucional e a estratégia ambiental definida pelas multinacionais, em que os gestores devem atuar em conformidade com as normas ambientais instituídas reforçadas pela implementação de um código de conduta e de tradições culturais, Também entenderam que a nível governamental (entidades externas) é necessário que sejam criadas as condições e políticas adequadas em matéria ambiental e, que devem ser incentivadas as organizações a colocar estas em prática. Estes incentivos são fundamentais nas multinacionais, entendidas como operadores-chave em termos de desenvolvimento económico e ambiental no país de acolhimento (localização geográfica da subsidiária), em que estas assumem a responsabilidade acrescida de se tornarem agentes duma mudança global nos países onde desenvolvem as suas atividades (Aguilera-Caracuel et al., 2013).

Tendo por base as questões de investigação apresentadas na introdução e a revisão da literatura efetuada neste ponto, nomeadamente em relação à colocação de expatriados, às características do SCG e ao impacto das questões culturais, apresentam-se as seguintes proposições de investigação:

**P1** - A distância cultural entre a subsidiária e a empresa-mãe é colmatada através da inclusão de expatriados na subsidiária;

**P2** - A não existência de uma linguagem comum entre a subsidiária e a empresa-mãe influencia a existência de expatriados na subsidiária;

**P3** - A existência de tensões dinâmicas (internas e/ou externas) influencia a existência de expatriados na subsidiária;

**P4** - As características do SCG influenciam o grau de autonomia da subsidiária.

**P5** - A cultura local/organizacional influencia as características do SCG da subsidiária.

**P6** - A legitimidade/confiança que a empresa mãe delega nos gestores e administradores da subsidiária influencia as características do SCG na subsidiária.

**P7** - O não funcionamento em rede entre a subsidiária e a empresa-mãe influencia as características do SCG na subsidiária.

**P8** - As entidades externas e os fatores externos (sector específico-DGE, sindicato, legislação-, estratégia de vendas - preço-, risco cambial- de transação-) e a CRS (questões ambientais -APA) influenciam o SCG.

**P9** - Existe influência da empresa-mãe na definição da estratégia e no planeamento da atividade da subsidiária, com impacto no SCG da última.

# 3. METODOLOGIA DE INVESTIGAÇÃO

## 3.1. VISÃO GERAL

Ryan, Scapens e Theobald (2002) entenderam que a seleção de uma metodologia se relaciona com os pressupostos ontológicos do investigador. O método de investigação adotado para esta dissertação foi o **estudo de caso**, dado tratar-se de uma estratégia de pesquisa que permite a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos através de uma investigação *ex post facto* de eventos reais (Yin, 2009). Trata-se de um método de pesquisa promissor, capaz de revelar as percepções dos gestores em profundidade quanto ao SCG e às atividades organizacionais (Langfield-Smith, 1997).

De um modo geral, a investigação é um método intelectual/cognitivo de descoberta constante para o entendimento dos fenômenos que nos rodeiam (Ryan et al., 2002). A escolha de um paradigma de investigação científica relaciona-se com o que é estudado, com as formulações das questões de investigação, com os métodos de investigação utilizados e, por último, com o modo como se interpreta os resultados Lukka (2010). Ou seja, a teoria do conhecimento (epistemologia) advém da natureza do fenômeno a investigar (ontologia) e dos procedimentos de investigação que se utilizam (metodologia), que podem incluir diferentes métodos de recolha e tratamento da evidência (Leite, 2015).

## 3.2. INVESTIGAÇÃO NA ÁREA DA CONTABILIDADE E GESTÃO

A investigação na área da contabilidade desenvolveu-se nas décadas de 50 e 60, em redor da ideia da utilidade da informação, para o processo de tomada de decisão dos gestores (Major, 2009). Mais tarde, na década de 70, os investigadores começaram a dirigir as suas pesquisas para a explicação da realidade e sua previsão. Desenvolveram-se essencialmente trabalhos de investigação positivista, a qual implica ter capacidade para se prever os fenômenos e para se gerar hipóteses, que serão posteriormente testadas (Major, 2009).

A investigação positivista enfatiza as relações entre as coisas, o que decorre do fato de que ao positivismo não interessam as causas dos fenômenos, mas sim como se produzem as relações entre os fatos e estuda os fatos sem o interesse nas suas consequências práticas, ou seja, o propósito do investigador é retratar a realidade, não julgá-la (Theóphilo e Ludícibus, 2001). Por outro lado, nos últimos anos, têm surgido alguns trabalhos de investigação interpretativa, a qual, segundo Silva e Silva (2013) tenta compreender a natureza social das práticas contabilísticas. O seu objetivo não é generalizar nem prever acontecimentos futuros com base nos estudos presentes, mas

compreender os acontecimentos diários, as estruturas sociais, os significados que as pessoas lhe atribuem, incluindo o comportamento dos indivíduos num certo contexto. Estas ideias são partilhadas por Ryan et al. (2002) que consideraram que este tipo de interpretação tem em conta a relação entre as ações diárias e as dimensões da estrutura geral, mais especificamente, na contabilidade de gestão procura-se compreender de que forma interagem os sistemas com o seu contexto, ou seja, os investigadores seguem uma orientação holística.

De um modo geral, a investigação interpretativa utiliza métodos qualitativos, recorrendo a um processo interativo, que envolve um estudo de campo, sendo este interpretado no seu contexto sob a perspectiva dos vários intervenientes. Neste tipo de pesquisa o investigador não se preocupa em obter verdades últimas, mas relatos que traduzam as diversas interpretações, pois considera-se que a realidade é uma construção dos seus vários intervenientes (Silva e Silva, 2013).

Apesar de parecer, à luz das teorias positivistas, um procedimento não admissível, na investigação interpretativa existe uma envolvimento do próprio investigador no objeto de investigação em que a interpretação obtida resulta muito da sua experiência enquanto investigador (Silva e Silva, 2013). Os resultados deste tipo de investigação normalmente apresentam um relato de situações concretas, possibilitando interpretações várias que são testadas. Uma teoria muito usada neste tipo de investigação é a teoria institucional. Note-se que, a abordagem positiva também permite a triangulação com a teoria institucional, contudo, este cruzamento tem sido pouco utilizado para estudar esta temática (Leite, 2015).

Sintetizando, a investigação positivista em contabilidade de gestão tem como objetivo desenvolver ferramentas e técnicas que proporcionem a eficiente e efetiva gestão das organizações e está no alinhamento da teoria da contingência, da agência, dos custos de transações, entre outras, já a investigação interpretativa visa descrever, interpretar e teorizar aquilo que se observa nas organizações e enquadra-se na teoria institucional (Baxter e Chua, 2003). Qualquer que seja a abordagem utilizada, constata-se que o método do estudo de caso pode ser utilizado em qualquer destes tipos de investigação - positivista ou interpretativa- (Bloomberg e Volpe, 2012).

### **3.3. MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO: ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso é um método de investigação em ciências sociais, tendo, como qualquer outro, vantagens e desvantagens (Yin, 2009). O estudo de caso na investigação qualitativa constitui um modo específico de recolha, organização, e análise de dados, representando deste modo um processo de análise (Patton, 2002). O objetivo deste processo é recolher informação abrangente, sistemática, aprofundada e robusta sobre os temas em análise.

Na investigação qualitativa, o tipo de questões colocadas são envoltas no *como* e *porquê*, sendo normalmente esta, a justificação para a escolha deste método (Yin, 2009). Este autor também referencia que quando se pretende responder ao *como* e *porquê*, e o investigador tem um controlo ínfimo sobre os fenómenos, o estudo de caso é o mais apropriado. Por outro lado, a utilização da investigação qualitativa nos estudos de contabilidade de gestão tornou-se mais comum para estudar os impactos da globalização, nomeadamente ao nível dos negócios das multinacionais (Baxter e Chua, 2003). Devido ao fato do estudo de caso permitir analisar a complexidade dos fenômenos sociais (Yin, 2009), este tornou-se popular no domínio da contabilidade de gestão internacional e da pesquisa na área do controlo (Baxter e Chua, 2003). Também Piekkari, Welch e Paavilainen (2009) argumentaram que a investigação qualitativa é crucial para o estudo das multinacionais, uma vez que permite interpretar e compreender a multiplicidade de contextos, isto é, o contexto organizacional, o contexto cultural e o contexto institucional, bem como, a sua interligação. Por estas razões, e uma vez que se vai estudar como é que a empresa mãe influencia o SCG da subsidiária e se existem outros fatores externos que influenciam o mesmo, o método escolhido foi o estudo de caso.

Os procedimentos metodológicos a adotar na investigação de um estudo de caso são fundamentais, mas também assume extrema importância o facto de as proposições de investigação terem sido bem fundamentadas na revisão de literatura efetuada (Yin, 2009). Por outro lado, as etapas da metodologia de investigação serão delineadas em congruência com Yin (2009) e Dube e Parê (2003), através de um processo linear e iterativo (estrutura analítico-linear).

Em conformidade com Yin (2009), as etapas de um estudo de caso são:

- I. **Desenho do estudo de caso** - Aqui, o desenho de investigação teve por base os pontos revistos na literatura, que sustentam as proposições de investigação e o modelo de análise, para garantir a fiabilidade da informação (Yin, 2009).
- II. **Preparação para a recolha de informação** - esta fase reflete a capacidade do investigador, as medidas preparatórias (e.g. contactos, datas para entrevistas, recolha de informação escrita), preparação dos guiões das entrevistas; esta fase também é considerada crucial por Yin (2009).
- III. **Recolha de evidência** - incluiu a recolha de informação de múltiplas fontes de evidência, a criação de uma base de dados, de modo a garantir uma evidência encadeada (Yin, 2009). O estudo de várias variáveis permite uma cadeia de evidências e uma triangulação de dados. No caso do SCG os documentos escritos e as entrevistas são uma dupla fonte de evidência (Leite, 2015).
- IV. **Análise da evidência** - assentou na fiabilidade da evidência recolhida e na sua validade no contexto em que se insere e também no estabelecimento de padrões de análise (Yin, 2009).

- V. **Redação do estudo de caso** - Yin (2009) recomendou a composição escrita, em que a parte empírica segue as questões/proposições de investigação.

Assim, a análise dos dados qualitativos obtidos foi efetuada com base na metodologia descrita na tabela 3 (Dube e Parê, 2003; Yin, 2009).

Tabela 3 - Análise dados qualitativos

<b>Etapas Yin (2009)</b>	<b>Etapas (Dube e Parê, 2003)</b>
Desenho do estudo de caso	Descrição do caso e dos processos
	Notas do trabalho de campo
	Agrupamento da informação e verificação do seu grau de fiabilidade (por categoria)
Preparação para a recolha de informação	Visualização dos dados (tabelas)
Recolha de evidência -	Testes empíricos (entrevistas, entre outros)
Análise da evidência	Construção da explicação
	Pesquisa de padrões (triangulação de dados)
Redação do estudo de caso	Comparação com a literatura revista

Fonte: Adaptado de Dube e Parê (2003) e (Yin, 2009)

No caso em epígrafe, no **desenho do estudo de caso**, após a revisão da literatura, definiu-se as variáveis a estudar e as proposições de investigação, as quais foram enquadradas no modelo de análise escolhido e, ainda, a definição das respetivas *proxies*. Na **preparação para a recolha de informação** foi necessário selecionar as pessoas a entrevistar e, à posteriori, enviar a carta de apresentação e o protocolo do estudo de caso (tendo por base os dados já recolhidos). A **recolha e análise de evidência** iniciou-se com a realização das entrevistas e observação *in loco*, bem como, pela obtenção de diversos documentos, consulta de *webpages* e, por fim, com a elaboração de uma base de dados finais. Para a **redação do estudo de caso** procedeu-se à caracterização deste com base nas evidências recolhidas e analisadas e à apresentação dos resultados obtidos e sua discussão, pela comparação com a revisão da literatura realizada.

### 3.4. PLANO DE INVESTIGAÇÃO

Os procedimentos metodológicos são fundamentais num estudo de caso, o que implica que qualquer questão de investigação esteja devidamente suportada pela revisão da literatura (Yin, 2009). No mesmo sentido, Berg e Lune (2004), referem que os estudos de caso precisam de um enquadramento teórico que sustente e se ajuste a questão de investigação.

Neste trabalho colocam-se duas **questões de investigação**: **Q1** - Como é que a empresa-mãe influencia o SCG da subsidiária (nas dimensões culturais e organizacionais); e **Q2** -

Que outros fatores influenciam o SCG da subsidiária (entidades externas, CSR, preço, risco, estratégia)? Com estas questões pretende-se compreender como é que a empresa mãe controla a subsidiária, se o SCG sofre influências de fatores internos e externos a nível organizacional e cultural e, como é que a parte comportamental (relações) pode influenciar o SCG.

Os dados necessários para o estudo de caso foram recolhidos através de entrevistas semiestruturadas (dados primários) e da análise documental (dados secundários). Isto vai de encontro de Yin (2009), que afirmou que se existirem documentos formais como fonte de evidência, estes podem ser agregados aos relatos oriundos das entrevistas, sendo este procedimentos adequados num estudo de caso.

Porém, o estudo de caso não tem só pontos fortes. Yin (2009) apontou a este método os seguintes pontos fracos: pode existir falta de rigor nos resultados obtidos, fornece bases fracas para permitir a generalização científica dos resultados obtidos, narrativas muito longas e pouca análise exploratória. Contudo, este autor argumentou que dos bons estudos de caso é possível tirar interessantes ilações; alegou ainda que a qualidade do trabalho está inerente às competências do investigador, sendo este desafiado a fazer um bom estudo de caso e não apenas um estudo de caso.

### **3.5. DESENHO DO ESTUDO DE CASO**

Neste estudo de caso vamos centrar a nossa atenção no SCG da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* (empresa mineira, sita em Barroca Grande - Minas da Panasqueira, Covilhã), enquanto subsidiária da *Sojitz Corporation* (multinacional japonesa). Assim, a investigação sobre a *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* é um estudo de caso único e com várias unidades de análise, por um lado, a organização e, por outro, a empresa-mãe, os quadros locais (dimensões organizacionais e culturais) e entidades/fatores externos. Pretende-se, desta forma, estudar como os fatores internos (processos, comportamentos, cultura) e fatores externos (entidades externas e CSR) podem influenciar o SCG implementado na subsidiária pela empresa-mãe. Embora a investigação incida sobre um estudo monográfico/holístico, este terá como base uma estrutura analítico-linear, em que se apresentarão ideias/proposições próprias sobre a referida empresa (baseadas em fatos reais) e cujas evidências serão confrontadas com as ideias apresentadas por outros autores, permitindo, assim, a efetivação de conclusões e recomendações como um valor acrescentado para este caso em particular (Barañano, 2004). Por outro lado, como este estudo de caso único tem várias unidades de análise, ele permite a realização de uma investigação holística e encadeada (Yin, 2009).

O caso da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* tem como base temporal os últimos 8 anos (desde a data de aquisição pela *Sojitz Corporation* até 2015), dado que

em 6 de janeiro de 2016 a subsidiária foi adquirida por outra multinacional estrangeira. O enquadramento temporal, de 2007 a 2015, proporciona a concretização do fenómeno objeto do estudo (Yin, 2009).

O enquadramento teórico definido (nova sociologia institucional) e a revisão da literatura foram o veículo condutor para definir e orientar o estudo de caso, nomeadamente, no tocante ao contexto, às unidades de análise, ao modelo de análise, bem como, para suportar as questões de investigação e respetivas proposições. Em última instância serviu para perspetivar a recolha da evidência e respetiva análise descritiva, exploratória e interpretativa dos resultados obtidos.

Não menos importante, são os critérios utilizados para garantir a qualidade do estudo de caso no tocante ao modelo de análise, à validade interna e externa e à fiabilidade (Yin, 2009). Neste sentido, é importante existir um modelo conceptual do SCG, pelo que o modelo de análise escolhido é o de Flamholtz (1983, 1996) e de Flamholtz et al. (1985), evidentemente que qualquer dos modelos descritos na tabela 2 no ponto 2.2. poderia ter sido escolhido para este estudo de caso. Neste contexto, torna-se pertinente demonstrar a operacionalidade do modelo escolhido para este estudo empírico através da relação das variáveis a estudar e os níveis de controlo implícito a esse modelo (Tabela 5).

Quanto aos dados estes foram recolhidos através da análise documental, da observação, e das entrevistas realizadas aos quadros superiores da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*, ou seja, foram usadas múltiplas fontes de informação. A realização de um estudo empírico permitiu a validação interna do modelo. A validação externa está fundamentada na ampla revisão da literatura efetuada, a qual vem dar suporte teórico ao estudo de caso. Por último, a fiabilidade do estudo de caso é reforçada pelas várias fontes de evidência, entrevistas e documentos vários (e.g. legislação, documentos formais da empresa). Relativamente às entrevistas, e para aumentar a robustez dos dados, estas foram redigidas e, posteriormente, enviadas aos entrevistados, para validação do texto transcrito.

Flamholtz et al. (1985) e Flamholtz (1983, 1996) definiram controlo como um conjunto de esforços da organização para aumentar a probabilidade das pessoas se comportarem da forma mais adequada para se alcançarem os objetivos organizacionais. A estrutura e a cultura são fatores que têm uma influência indireta no controlo, sendo considerados fatores de controlo contextuais. Este modelo enfatiza os recursos humanos dentro da organização a nível individual e de grupo. Assinalaram que este modelo deve ser usado como uma lente para compreender, desenhar e avaliar um SCG, o qual inclui diversos subsistemas (ver figura 1a).

O **sistema de controlo central** (cujo funcionamento se baseia na abordagem cibernética) inclui os processos de planear, operacionalizar, mensurar, receber feedback, avaliar e recompensar, para permitir que a organização atinja os seus objetivos e metas. Flamholtz (1996) diferenciou metas de objetivos, as metas são intenções mais quantitativas e os objetivos são intenções mais gerais.

Flamholtz et al. (1985) concluíram que existem mecanismos de controlo central, que são o planeamento, a mensuração, o feedback e a avaliação/recompensa, os quais influenciam os comportamentos dos recursos humanos na organização (individuais e de grupo), que levarão a que os objetivos individuais desses recursos fiquem em sintonia com os da organização.

Segundo estes autores, em primeiro lugar é necessário definir as metas e objetivos organizacionais como *inputs* para o processo; a mensuração dos resultados é o *output/feedback* que indica a forma como a organização/unidade de negócio está a atingir as metas estratégicas, operacionais e financeiras definidas; a avaliação/recompensa, que também inclui o feedback, pretende motivar os comportamentos dos membros da organização/unidade de negócio a estarem em sintonia/concordância com todas as unidades de negócio da organização como um todo (Flamholtz et al., 1985). Relativamente às recompensas, estas podem ser intrínsecas, quando os indivíduos são motivados pelas tarefas que executam ou extrínsecas, quando essas tarefas são executadas em função das recompensas que irão receber, como por exemplo, o reconhecimento e a promoção (Flamholtz et al., 1985).

A **estrutura organizacional** é composta por regras e sua interpelação, diferenciação e integração (Flamholtz, 1983) em que a combinação de mecanismos como a supervisão pessoal, a definição de procedimentos, a descrição de funções, os orçamentos e os sistemas de desempenho, são usados pelas organizações para facilitar o já referido comportamento das pessoas (Flamholtz, 1983).

O nível de centralização/descentralização, de especialização, de integração vertical/horizontal, a confiança nos procedimentos definidos para resolução dos problemas são fatores fundamentais para o sucesso do SCG nas organizações. Contudo, a estrutura organizacional é estática em comparação com o sistema de controlo central e é entendida como uma estratégia de resposta às exigências dos mercados, à evolução tecnológica e ao ambiente externo envolvente (Flamholtz, 1996), ou seja, a escolha desta estrutura é uma estratégia corporativa focada na adaptação da organização às mudanças/exigências do seu próprio ambiente (Flamholtz, 1983).

A **cultura organizacional** inclui a partilha de valores, as crenças e as normas sociais, que influenciam o pensamento e o comportamento individual dentro da organização.

Flamholtz (1983) assinalou que esta é o subsistema de partida para o desenho de um SCG organizacional. Esta afirmação tem a sua justificação no fato de que o controlo de gestão tem que ser compatível ou ter afinidades com a cultura, uma vez que as dimensões desta última têm influência no comportamento dos indivíduos na organização e tem implicações na definição dos outros subsistemas do sistema de controlo. Não menos importante, Flamholtz et al. (1985) entenderam que o controlo através da cultura é uma forma de controlo social, o que pode ter impacto quando o conhecimento dos processos e a medição do desempenho é fraca.

O **ambiente externo envolvente** da organização, enquanto fator contextual, inclui os novos valores de trabalho (acréscimo do interesse em participar na tomada de decisão), nível de profissionalismo e exigências crescentes dos clientes/consumidores (Flamholtz et al., 1985).

Este modelo (Figura 1a) reconhece a existência de fatores contextuais (Ambiente, cultura e estrutura organizacional) que influenciam o bom funcionamento dos sistemas de controlo (sistemas de controlo central). Embora se baseia na abordagem cibernética, encara as organizações como um sistema aberto (Flamholtz et al., 1985) e enfatizando os fatores cultural e comportamental.

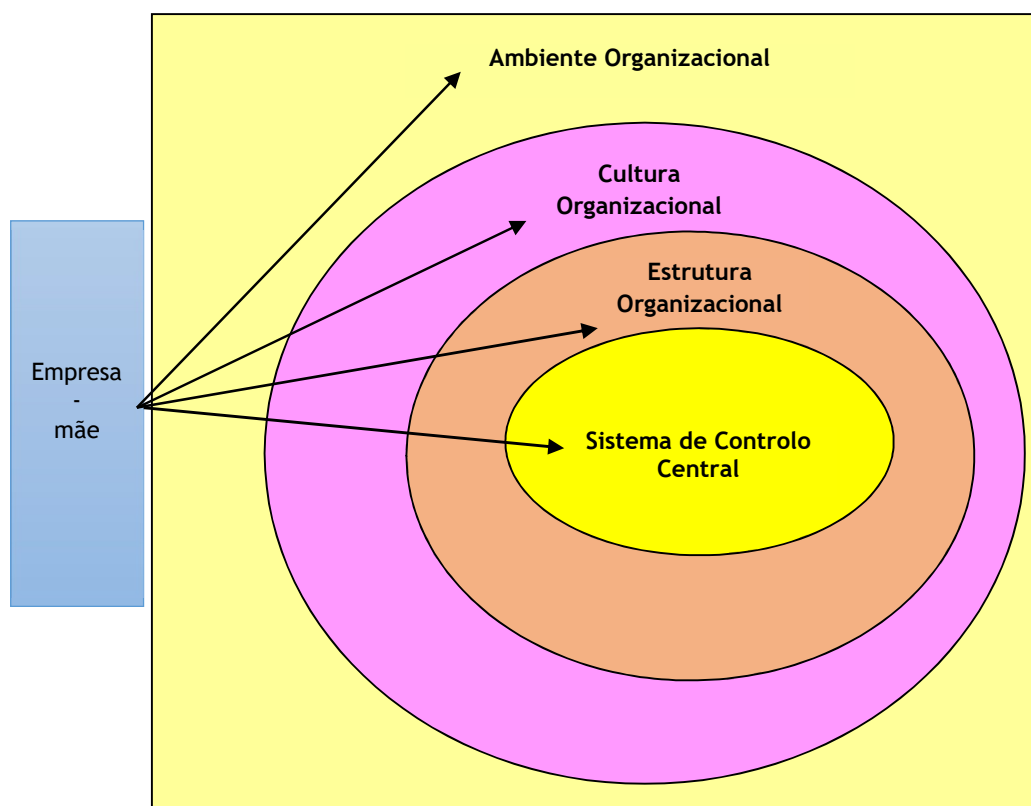


Figura 1a - Modelo de Análise adaptado de Flamholtz et al. (1985); Flamholtz (1983, 1996)

Voltando agora às questões e proposições de investigação definidas na primeira parte do trabalho (tabela 4). Estas pressupõem a definição de um conjunto de variáveis que serão analisadas através do modelo definido atrás.

Tabela 4 - Questões e Proposições de investigação

Questões de investigação	Proposições de investigação
Q1 1 - Como é que a empresa-mãe influencia o SCG da subsidiária (nas dimensões culturais e organizacionais)?	<p>P1 - A distância cultural entre a subsidiária e a empresa-mãe é colmatada através da inclusão de expatriados na subsidiária;</p> <p>P2 - A não existência de uma linguagem comum entre a subsidiária e a empresa-mãe influencia a existência de expatriados na subsidiária;</p> <p>P3 - A existência de tensões dinâmicas (internas e/ou externas) influencia a existência de expatriados na subsidiária;</p>
	<p>P4 - As características do SCG influenciam o grau de autonomia da subsidiária.</p> <p>P5 - A cultura local/organizacional influencia as características do SCG da subsidiária.</p> <p>P6 - A legitimidade/confiança que a empresa mãe delega nos gestores e administradores da subsidiária influencia as características do SCG.</p>
	<p>P7 - O não funcionamento em rede entre a subsidiária e a empresa-mãe influencia as características do SCG na subsidiária.</p>
Q1 2 - Que outros fatores influenciam o SCG da subsidiária (entidades externas, CSR, preço, risco, estratégia)	<p>P8 - As entidades externas e os fatores externos (sector específico-DGE, sindicato, legislação-, estratégia de vendas - preço-, risco cambial- de transação-) e a CRS (questões ambientais -APA) influenciam o SCG da subsidiária.</p>
Q1 1 - Como é que a empresa-mãe influencia o SCG da subsidiária (nas dimensões culturais e organizacionais)?	<p>P9 - Existe influência da empresa-mãe na definição da estratégia e no planeamento da atividade da subsidiária, com impacto no SCG da última.</p>
Q1 2 - Que outros fatores influenciam o SCG da subsidiária (entidades externas, CSR, preço, risco, estratégia)?	

Da leitura da tabela 4, depreende-se que, o SCG não pode ser visto como um conjunto de técnicas de controlo, incluindo, apenas, por orçamentos, mensurações contabilísticas e relatórios financeiros, por exemplo, uma vez que estes mecanismos não motivam nem controlam o comportamento dos gestores. Um verdadeiro SCG deve ser visto como uma combinação de várias dimensões (cultura, estrutura, planeamento orçamental, sistema mensuração contabilística).

Na tabela seguinte (tabela 5) apresenta-se a interligação entre o modelo de análise da figura 1b e as variáveis definidas nas proposições (tabela 4).

Tabela 5 - Variáveis vs. Níveis de controlo de Flamholtz

Variáveis	Nível de controlo	Autores/Estudos
Expatriados	Sistema de controlo central Estrutura organizacional	Brenner e Ambos (2013; Forsgren et al. (2005); Jaussaud e Schaaper (2006); Park e Choi (2014); Wilkinson et al. (2008)
Características do SCG	Sistema de controlo central Estrutura organizacional	Ditillo (2004); Forsgren et al. (2005); O'Donnell (2000); Ouchi (1977)
Linguagem comum	Sistema de controlo central Estrutura organizacional	Björkman e Piekkari (2009); Jaussaud e Schaaper (2006)
Distância cultural	Sistema de controlo central Estrutura organizacional	Björkman e Piekkari (2009); Brenner e Ambos (2013); Granlund e Lukka (1998); Henri (2006); Ivarsson e Vahlne (2002); Pan (1996)
Tensão dinâmica Legitimidade	Sistema de controlo central Estrutura organizacional	Busco et al. (2008); Mundy (2010)
Autonomia	Sistema de controlo central Estrutura organizacional	Keupp et al. (2011); Luo (2003); Mirchandani e Lederer (2008); O'Donnell (2000); Rabbiosi (2011); Widener (2007)
Redes	Sistema de controlo central	Gammelgaard et al. (2012)
Estratégia de venda, risco, setor específico e CSR	Ambiente organizacional	Aguilera-Caracuel et al. (2013); Ensley et al. (2006); Goll e Rasheed (2013); Widener (2007)
Estratégia	Cultura organizacional	Andersen (2005); Connor et al. (2011); Taggart e Hood (1999); Widener (2007)

Contudo, para que o modelo de análise seja passível de aplicação empírica, no estudo de caso selecionado, bem como, em trabalhos empíricos futuros (quantitativos/qualitativos e de maior dimensão), torna-se necessário explicar como é que se vão medir as variáveis nomeadamente a que indicadores (proxies) vamos recorrer (tabela 6).

Tabela 6 - Variáveis vs. Proxies

Variáveis	Proxies	Autores
Expatriados	Nº de expatriados existentes e sua posição nos quadros da subsidiária	Andersen (2005); Björkman e Piekkari (2009); Brenner e Ambos (2013); Busco et al. (2008); Forsgren et al. (2005); Harvey et al. (2001); Jaeger e Baliga (1985); Jaussaud e Schaaper (2006); O'Donnell (2000); Park e Choi (2014); Wilkinson et al. (2008);
Características do SCG	Controlos pessoais, de saída, burocráticos, culturais e formalização formais (budget, cash-flow, relatórios, questionários de controlo interno,.....)....	Andersen (2005); Anthony, Dearden e Vancil (1974); Arjaliès e Mundy (2013); Ditillo (2004); Flamholtz et al. (1985); Flamholtz (1996); Forsgren et al. (2005); Gond et al. (2012); Ibm (2009); Malmi e Brown (2008); Merchant e Van der Stede (2012); Mirchandani e Lederer (2008); O'Donnell (2000); Ouchi (1977a e 1977b) ; Park e Choi (2014) ;
Estratégia e planeamento estratégico	Existência ou não de planeamento estratégico da empresa-mãe para a subsidiária e	Andersen (2005); Arjaliès e Mundy (2013); Connor et al. (2011); Dabic et al. (2014) ; Flamholtz et al. (1985); Flamholtz (1996); Gond et al. (2012);

Tabela 6 - Variáveis vs. Proxies

Variáveis	Proxies	Autores
	legitimidade/confiança dos quadros locais.	Grant (2013); Guerras-Martín et al (2014); Ibm (2009); Mirchandani e Lederer (2008); Park e Choi (2014); Smith (2012); Taggart e Hood (1999); Vecchiato (2014); Widener (2007);
<b>Distância cultural</b>	Existência e número de expatriados, cultura organizacional da subsidiária e diferenças culturais entre as duas partes.	Andersen (2005); Björkman e Piekkari (2009); Brenner e Ambos, (2013); Busco et al. (2008); Forsgren et al. (2005); Granlund e Lukka (1998); Harvey et al. (2001); Henri (2006); Ibm (2009); Ivarsson e Vahlne (2002); Jaeger e Baliga (1985); Jausaud e Schaaper (2006); Mirchandani e Lederer (2008); O'Donnell (2000); Pan (1996); Park e Choi (2014); Park et al. (2009); Rabbiosi (2011); Wilkinson et al. (2008)
<b>Linguagem comum</b>	A sua existência ou não está relacionada com o nº de reuniões e visitas dos quadros da empresa-mãe, procedimentos formais e escritos, descrição de funções.	Björkman e Piekkari (2009); Ibm (2009); Harvey et al. (2001); Jausaud e Schaaper (2006)
<b>Tensão dinâmica</b>	Existência e número de expatriados, existência ou não de linguagem comum, existência ou não de legitimidade/confiança dos quadros	Andersen (2005); Björkman e Piekkari (2009); Busco et al. (2008); Ibm (2009); Harvey et al. (2001); Jaeger e Baliga (1985); Jausaud e Schaaper (2006) Mundy (2010); O'Donnell (2000)
<b>Autonomia</b>	Nível de centralização/descentralização da tomada de decisão, características do SCG e nível de funcionamento em rede.	Andersen (2005); Björkman e Piekkari (2009); Busco et al. (2008); Gammelgaard et al. (2012); Gond et al. (2012); Keupp et al. (2011); Luo (2003); Mirchandani e Lederer (2008); Moilanen (2008); O'Donnell (2000); Rabbiosi (2011); Widener (2007);
<b>Cultura organizacional/local</b>	Existência ou não de influências destas nos quadros superiores da subsidiária.	Björkman e Piekkari (2009); Brenner e Ambos (2013); Busco et al. (2008) Forsgren et al. (2005); Granlund e Lukka (1998); Henri (2006); Ivarsson e Vahlne (2002); Mirchandani e Lederer (2008); Pan (1996); Park e Choi (2014); Park et al. (2009); Rabbiosi (2011); Wilkinson et al. (2008);
<b>Legitimidade</b>	Dos gestores da subsidiária face à empresa-mãe.	Busco et al. (2008); Harvey et al (2001);
<b>Redes</b>	Intensidade do funcionamento em rede e desempenho/qualidade dos sistemas de informação.	Andersen (2005); Gammelgaard et al. (2012); Gond et al. (2012); Keupp et al. (2011); Mirchandani e Lederer (2008); Moilanen (2008);
<b>Fatores externos e entidades externas</b>	Legislação, entidades externas, preço, cultura local, CSR e risco cambial.	Abbot e Snidal (2013); Aguilera-Caracuel et al. (2010); Aguilera-Caracuel et al. (2013); Dabic et al. (2014); Ensley et al. (2006); Goll e Rasheed (2004); Ibm (2009); Icfai (2006); Ronda-Pupo e Guerras-Martin (2012); Widener (2007);
<b>CSR</b>	Práticas definidas e sua padronização, diferenças culturais, relação com as entidades reguladoras e comunidade local, disponibilidade de recursos financeiros e legitimidade interna da CSR.	Aguilera-Caracuel et al. (2014, 2013); Attig e Brockman (2015); Bansal e Roth (2000); Bondy et al. (2012); Cruz e Boehe (2010); Gray et al. (2001); Hah e Freeman (2014); Malik (2015); Matten e Crane (2005); Mitchell et al. (1997); Porter e Kramer (2002); Surroca et al. (2013); Turker

Tabela 6 - Variáveis vs. Proxies

Variáveis	Proxies	Autores
		(2009); Úbius e Alas (2009); Yang e Rivers (2009);
<b>Estratégia</b>	Existência ou não de planejamento estratégico da empresa-mãe para a subsidiária e legitimidade/confiança dos quadros locais para a sua definição.	Andersen (2005); Arjaliès e Mundy (2013); Connor et al. (2011); Busco et al (2008); Flamholtz et al. (1985); Flamholtz (1996); Gond et al. (2012); Ibm (2009); Mirchandani e Lederer (2008); Park e Choi (2014); Smith (2012); Taggart e Hood (1999); Widener (2007);

O objetivo do modelo conceptual da figura 1 b é demonstrar que o SCG desempenha um papel fundamental na gestão estratégica de um negócio, quer seja ele de grande ou média dimensão. O SCG é vital para uma organização, envolvendo todos os membros da mesma, influenciando a estratégia definida, em que quanto mais elevado for esse envolvimento (individual e organizacional) mais eficaz será. Este sistema também está intimamente relacionado com o alinhamento dos objetivos e motivações das organizações e seus colaboradores, nomeadamente quanto à visão, missão e estratégia das mesmas, para que se atinja o sucesso e maximize os negócios. O SCG engloba duas características gerais e cruciais, que são: funcionar como um sistema que fornece e facilita informações para toda a organização e auxiliar o processo de tomada de decisão, procurando a maximização da rentabilidade e atuar de forma sinérgica. Evidente que estas características podem gerar conflitos entre os objetivos dos colaboradores e os da organização (tensão dinâmica). No estudo de caso em análise, foi importante, para a escolha do modelo de análise, o conhecimento do investigador do SCG existente na subsidiária e das particularidades da empresa-mãe, o qual, também, auxiliou na definição das questões de investigação. Por outras palavras, este modelo permite que se proceda à correlação da cultura da empresa-mãe e sua influência no SCG implementado e, por outro lado, que comportamentos nos indivíduos tal implica, mas também a importância que o ambiente organizacional (interno e externo) terá ou não no SCG e na estratégia definida para esta subsidiária.

Nesta investigação, o modelo conceptual definido assenta fundamentalmente, nas seguintes ilações:

- A **contabilidade** é a base central do modelo, ou seja, é esta que sustenta o SCG, com as suas práticas e regras, que permitem a obtenção de toda a informação necessária, para que os mecanismos de controlo possam ser definidos e implementados, bem como, dar suporte mensurável aos processos de decisão; sendo a contabilidade um sistema de informação, entende-se que este é o principal e o mais credível sistema de mensuração para uma organização, por isso é fundamental para o SCG, devidamente conjugado com o sistema de recursos humanos; a contabilidade proporciona informação relevante e fiável e

em tempo oportuno para o funcionamento do controlo de gestão. Estas afirmações são corroboradas pela ênfase dada nas últimas décadas aos novos fatores geradores de riqueza, como a informação e o conhecimento;

- **Sistema de controlo central**, nível que inclui os tipos de controlo a implementar, o seu funcionamento, ou seja, os controlos operacionais (implementação e monitorização);
- **Estrutura organizacional** este nível está relacionado com as hierarquias dentro da organização, as quais devem ser adequadas a cada caso, devidamente planeadas e serem dotadas da flexibilidade necessária para o bom funcionamento interno da organização; os controlos estratégicos de gestão tem a capacidade de influenciar comportamentos, permitindo que os gestores motivem os seus colaboradores a implementar os mesmos (definição de objetivos e planeamento);
- **Cultura organizacional** nível relacionado com a estratégia definida e sua prossecução, intimamente ligada à cultura, ao novo conceito de controlo social e à legitimidade que esta pressupõe;
- **Ambiente organizacional** nível relacionado com fatores externos que direta ou indiretamente influenciam a estratégia da organização e com consequências nos outros níveis.

Assim, com este modelo de análise, pretende-se demonstrar a importância do SCG para as subsidiárias dispersas geograficamente e com culturas diferentes, como uma ferramenta crucial para que as multinacionais controlem e efetuem uma gestão efetiva e estratégica dos seus negócios. Em congruência com o referido ao longo desta dissertação, entende-se que existem princípios fundamentais que devem alicerçar o referido sistema, como sejam: utilização de instrumentos financeiros e não financeiros, descentralização, delegação e responsabilização, alinhamento de objetivos; não deve ser baseado somente em burocracia e papéis; deve ser visionário e proactivo; deve influenciar as pessoas (comportamentos) e deve englobar um sistema de avaliação de desempenho; deve pressupor planeamento e monitorização. Por último, é fundamental que haja interligação e alinhamento entre todos os níveis do sistema de controlo para se alcançar resultados eficazes e eficientes, pois se cada nível apenas funcionar *per si* e não no conjunto irão surgir falhas graves de controlo. Em suma, o modelo adotado permite dotar as organizações de meios para acompanhar todo o ciclo do controlo de gestão (definição de objetivos, planeamento e monitorização) e demonstrar a pro-atividade, dinamismo e legitimação dos sistemas de controlo interno, bem como, a congruência de objetivos e comportamentos individuais, organizacionais e culturais que estes implicam e são fundamentais para o sucesso e vantagem competitiva das organizações na era da globalização e do conhecimento.

Podemos então agora representar graficamente o modelo definido para aplicação no estudo de caso (figura 1b):

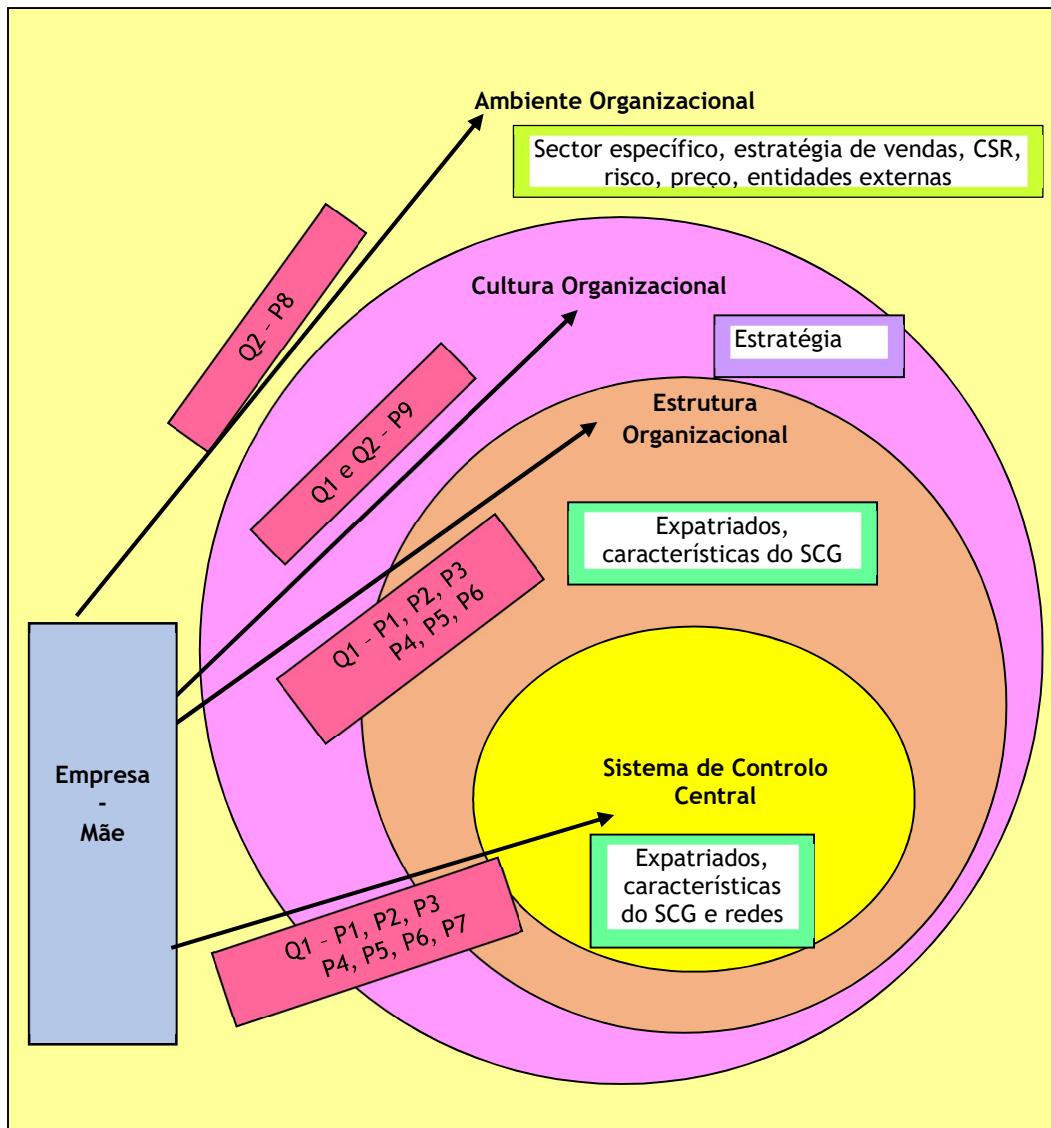


Figura 1b - Modelo de Análise adaptado de Flamholtz, com variáveis e preposições de investigação

### 3.6. PREPARAÇÃO PARA A RECOLHA DE EVIDÊNCIA

O estudo de caso não reflete apenas um estilo de recolha de dados, mas um método de investigação (Berg e Lune 2004), sendo as ações preparatórias, incluindo o protocolo do estudo de caso, aspetos importantes na preparação da recolha de evidência (Yin, 2009).

A experiência do investigador em auditoria externa e em cargos de *controller* durante quinze anos e o fato do estudo de caso ser de conveniência, também contribuíram de modo positivo para a preparação da recolha de evidência.

As medidas preparatórias foram principalmente o treino pessoal para a realização das entrevistas de acordo com Yin (2009), bem como, a escolha das pessoas a entrevistar

(entrevistas individuais), de modo a permitir o acesso a melhor e mais rica informação, bem como, facilitar e direcionar a pesquisa (Gillham, 2005). Também se optou por entrevistas semiestruturadas, pois existindo um guião torna-se mais fácil atingir os objetivos pretendidos (Gillham, 2005).

Iniciou-se assim o estudo com o envio de uma carta de apresentação (Apêndice 2), na qual se explicavam os objetivos do trabalho e se solicitava a marcação de uma entrevista, e procedeu-se à elaboração do protocolo de entrevista (Apêndice 3), que inclui a introdução, os procedimentos, o desenho básico e exemplos de questões a colocar aos entrevistados (Yin, 2009). No protocolo incluiu-se o objetivo da investigação (com alguns exemplos das questões a incluir no guião da entrevista) e a identificação das pessoas a entrevistar (identificação, experiência profissional e tipo de informação solicitada por entrevistado).

A elaboração do guião das entrevistas foi morosa, pois exigiu a leitura de toda a documentação e da legislação obtida previamente junto da empresa, bem como a elaboração de tabelas dos artigos incluídos na revisão da literatura (questões de investigação, variáveis, formas de mensuração das variáveis, entre outros), para que as questões incluídas no referido guião estivessem devidamente suportadas na literatura e permitissem responder ao *como* e ao *porquê* o mais detalhadamente possível. O guião das entrevistas (Apêndice 4) permitiu a ligação do modelo de análise com as proposições de investigação, variáveis nelas incluídas e os níveis de controlo do modelo de análise. O referido guião não foi abordado como um documento fechado, isto é, no decurso das entrevistas foram surgindo novas questões não formalizadas em função das respostas obtidas, como complemento a estas (proatividade do entrevistador). Este processo interativo foi referido por Gillham (2005), que considerou que o entrevistado assume um papel construtivo ao responder oralmente e o entrevistador, por sua vez, pode a partir das respostas obtidas formular novas questões permitindo um aprofundamento da resposta inicial.

Em suma, o protocolo do estudo de caso tem a seguinte configuração (Tabela 7):

Tabela 7 - Protocolo do estudo de caso: O controlo de gestão nas multinacionais

A. Introdução 1. Justificação do tema; 2. Enquadramento teórico; 3. Questões de investigação
B. Revisão da literatura C. Revisão de literatura sobre metodologia
D. Procedimentos para recolha de dados 1. Pesquisa e obtenção da legislação necessária e de outros documentos internos da empresa (decretos de lei, organigrama, questionários de controlo da empresa-mãe, <i>reportings</i> e prestação de contas, outros documentos emitidos pela

Tabela 7 - Protocolo do estudo de caso: O controlo de gestão nas multinacionais

<p>administração e empresa-mãe, artefactos diversos), bem como leitura do <i>site</i> oficial da empresa-mãe;</p> <p>2. Pesquisa para solicitação de entrevistas</p> <p>(a) Identificação do contato na empresa para obtenção de autorização para a realização do estudo;</p> <p>(b) Identificação dos entrevistados (função, experiência e informação a solicitar);</p> <p>(c) Carta de apresentação (inclui agendamento das entrevistas) e protocolo da entrevista;</p> <p>(d) Transcrição das entrevistas</p>
<p>E. Desenho do estudo de caso</p> <p>1. Definição do modelo de análise</p> <p>2. Definição dos indicadores qualitativos aplicados ao modelo</p> <p>3. Definição das variáveis a estudar e sua mensuração</p>
<p>F. Guião das entrevistas (Apêndice 4)</p>

### 3.7. RECOLHA E ANÁLISE DA EVIDÊNCIA

Embora existam diversos manuais de procedimentos metodológicos para investigação em ciências sociais, o estudo de caso segue uma perspectiva metodológica própria, não sendo somente um método para recolha de dados (Ryan et al., 2002). Neste sentido e tendo por base o protocolo do estudo de caso e as questões de investigação, a recolha da evidência deve ser orientada por três regras cruciais, isto é, pela utilização de várias fontes de evidência, pela criação de uma base de dados do estudo de caso e por assegurar a existência de um encadeamento da evidência (Yin, 2009).

Estas regras foram aplicadas à *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* o caso em estudo. Desde logo, através da preparação da recolha de evidência, visto que foi necessário identificar as pessoas a entrevistar e o tipo de informação pretendida dos mesmos, e obtenção de documentação externa. Na recolha da evidência, e seguindo Yin (2009) recorreu-se a várias fontes. Segundo este, existem seis fontes fundamentais de evidência - documentação, registos de arquivo, entrevistas, observações diretas e participantes, artefactos físicos; neste estudo caso foram utilizadas apenas quatro - observação direta, entrevistas semiestruturadas, documentação e artefactos físicos. A diversidade de fontes permitiu a triangulação de dados. Finalmente, procedeu se à criação de uma base de dados própria para o caso e procurou se a aplicação de uma lógica encadeada na elaboração do estudo de caso.

Em suma, as fontes de evidência são primárias e foram utilizadas as seguintes:

- Entrevistas semiestruturadas: Estas são as mais utilizadas na investigação qualitativa sobre esta temática, através delas tentou se recolher o máximo de informação dos entrevistados (Silva e Silva, 2013);

- Observação: Esta técnica foi aplicada em simultâneo com a realização das entrevistas *in loco*, em que se observou a reação dos entrevistados às questões colocadas (Silva e Silva, 2013);
- Documentos escritos e registos, como relatórios internos, procedimentos e normas escritas, relatórios de auditoria, legislação, *sites da internet*, entre outros (Silva e Silva, 2013). Yin (2009) concluiu que a existência de documentos formais como fontes de informação para anexar às entrevistas são adequadas a um estudo de caso.
- Artefactos físicos (publicações em jornais e revistas)

Em termos concretos, obtiveram-se as seguintes fontes de evidência (tabela 8):

Tabela 8 - Fontes de evidência

<p>Documentos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Decreto-lei nº 54/2015 e nº 10/2010;</li> <li>• Lei 88/1990;</li> <li>• Legislação da APA, suportada por DL e Portarias várias;</li> <li>• Organograma de 2015 do grupo e da subsidiária;</li> <li>• Documentos de prestação de contas de 2007 a 2015;</li> <li>• <i>Reportings</i> internos para o grupo de 2007 a 2015;</li> <li>• Documento interno emitido pelo grupo com o SCG implementado;</li> <li>• Documento interno emitido pelo grupo com as políticas contabilísticas seguidas;</li> <li>• Procedimentos internos para fecho de fim de período;</li> <li>• Resumo da reunião internacional do grupo sobre controlo e auditoria interna;</li> <li>• Questionários sobre políticas de controlo interno enviados pelo grupo e respetivas respostas pelos quadros locais da subsidiária referente ao ano de 2014;</li> <li>• Documento do DRH com a descrição de funções dos quadros locais da subsidiária e respetivos currículos;</li> <li>• Código de ética e conduta;</li> <li>• Documentos emitidos pela administração relativos a CSR, ética e conduta, política de segurança e ambiente de trabalho. Missão, visão e estratégia;</li> <li>• Plano para encerramento da mina;</li> <li>• Site do grupo <i>Sojitz Corporation</i>;</li> <li>• Site da APA;</li> <li>• Site da DGEG;</li> <li>• Site do STIM;</li> <li>• Comparação das políticas contabilísticas do grupo com as do SNC;</li> <li>• Carta de recomendações de auditoria de 2014;</li> </ul>
<p>Entrevistas</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Total de entrevistas na <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>: 9</li> <li>• Sindicato;</li> <li>• Direção Geral de Energia e Geologia;</li> </ul>
<p>Artefactos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Artigos publicados em revistas e jornais;</li> <li>• “Desafios atuais e nova visão para o futuro da industria extrativa” - Ordem dos Engenheiros -</li> </ul>

A leitura dos documentos e os artefactos obtidos junto da direção administrativa e financeira da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*, permitiu conhecer pormenorizadamente o caso em estudo. O acesso a esta documentação é importante dada a relevância deste suporte documental para corroborar as entrevistas (Yin, 2009).

As entrevistas foram realizadas em dezembro de 2015 com a deslocação do investigador às instalações da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*

No caso da DGEG e do Sindicato, o guião foi enviado por *mail* por intermédio do Diretor Administrativo e Financeiro, a pedido destes organismos, por uma questão de indisponibilidade temporal do mesmo para receber o entrevistador. Esta situação também é referida por Gillham (2005), que colocou esta situação como plausível e válida, embora não permita o desenvolvimento das questões, podendo a resposta dos entrevistados ser demasiado abreviada.

Nas tabelas 9 e 10 apresenta-se a caracterização dos entrevistados e das entrevistas.

Tabela 9 - Caracterização dos entrevistados e entrevistas (unidades de análise: empresa e quadros locais)

Função	Nº	%	Entrevistados		Entrevistas finais	
			Experiência Anterior	Experiência <i>Sojitz</i>	Duração Média (mn)	Texto (nº palavras)
Membros do Conselho de Administração (b)	3	33	88 (c)	10 (c)	290	6640
Diretor Administrativo e Financeiro	1	11	15	10	180	4563
Diretor Lavaria e do Planeamento	1	11	4	(a) 12	40	1076
Diretor de Trabalhos Subterrâneos	1	11	13	5	50	1624
Diretor de Geologia e Prospeção	1	11	8	4	80	2163
Responsável pelos Recursos Humanos	1	11	23	5	60	3083
Responsável pelo Ambiente	1	11	4	3	135	2352
<b>Total</b>	<b>9</b>	<b>100</b>			<b>835</b>	<b>21501</b>

Fonte: Elaboração própria

a) de 1981 a 1990; de 2013 a 2015;

(b) anos acumulados dos três administradores; um dos administradores executivos é expatriado;

(c) existem dados para individualizar

Tabela 10 - Caracterização dos entrevistados e entrevistas (unidades de análise: entidades externas)

Função	Entrevistados		Entrevistas
	Nº	%	Texto (nº palavras)
Sindicato	1	50	0
Direção Geral de Energia e Geologia	1	50	257
Total	2	100	257

Como se observa, todos os quadros locais da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal)*, S.A. possuem uma experiência profissional significativa e uma experiência apreciável na empresa, contudo, somente o Diretor Administrativo e Financeiro cobre todo o período de detenção japonesa, pelo que o seu contributo se revelou de extrema utilidade como fonte de evidência.

As entrevistas não foram gravadas a pedido do Conselho de Administração e das entidades externas, tendo as mesmas sido posteriormente transcritas pelo investigador. O documento escrito com as entrevistas foi enviado e validado *in loco* pelos entrevistados, para que estes procedessem à sua leitura, a eventuais correções e validação final. O texto final das entrevistas foi uma fonte de evidência crucial para o estudo de caso.

Por último, foi criada uma base de dados para permitir uma adequada análise da evidência e finalmente procedeu-se à redação do caso, construindo uma cadeia de evidência que inclui a informação referida na tabela seguinte (tabela 11).

Tabela 11- Assuntos na base de dados finais do estudo de caso

Relativo a documentos	Relativo a entrevistas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntese da legislação oficial;</li> <li>• Organograma;</li> <li>• Descrição de funções;</li> <li>• História do grupo e da subsidiária</li> <li>• Descrição do SCG implementado;</li> <li>• Resumo dos questionários de controlo interno enviados ao grupo;</li> <li>• Dados de informação financeira anual;</li> <li>• Resumo dos documentos internos emitidos pela administração;</li> <li>• Descrição da função da DGEG, APA e STIM;</li> <li>• Descrição do apuramento do preço do volfrâmio e do risco cambial das transações</li> <li>• Descrição da política do ambiente (CSR);</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de apresentação e respetiva resposta;</li> <li>• Protocolo da entrevista;</li> <li>• Caracterização dos entrevistados e entrevistas;</li> <li>• Versão inicial das entrevistas;</li> <li>• Versão final das entrevistas</li> </ul>

A cadeia de evidência resumida no tabela 11 está em conformidade com o defendido por Yin (2009), isto é, a referida cadeia deve ser orientada pelas questões de investigação suportada pela literatura, pelo protocolo do estudo de caso e pela base de dados criada para o efeito para sustentar a narrativa final da investigação, de modo a dotar o estudo de caso da maior credibilidade e qualidade.

A análise da evidência baseou-se na interligação do modelo de análise definido com as questões de investigação/proposições, respetivas variáveis em consonância com os guiões das entrevistas (apêndice 4), de modo a não se perder de vista o objetivo final deste estudo de caso, tendo sempre em mente a fiabilidade dos procedimentos, a transferência de resultados para outros estudos e a triangulação de dados, para, mais uma vez, garantir a validade e a credibilidade do caso (Ryan et al., 2002).

Nos estudos de caso, o investigador é o analista principal, e a narrativa da evidência tem que ter princípio, meio e fim (Yin, 2009). A análise da informação obtida através das entrevistas realizadas e dos documentos recolhidos e introduzidos na base de dados construída para o efeito, permitirá considerar uma dupla fonte de evidência dos resultados, cujas interpretações serão sustentadas pela revisão da literatura do ponto 2 e dos pontos 3.5. e 4.1., de modo a se obter a máxima qualidade possível, pois esta é a fase mais difícil nos estudos de caso (Yin, 2009).

### **3.8. REDAÇÃO DO ESTUDO DE CASO**

Ryan et al. (2002) afirmaram que o estudo de casa consiste na redação do texto final, sua análise e interpretação, mas também em todas as fases anteriores, como sejam, o planeamento do estudo e a redação da evidência, nunca perdendo de vista as questões de investigação definidas e sustentadas pela revisão da literatura, bem como o respetivo enquadramento teórico. Sendo o estudo de caso entendido como uma pesquisa com um método aberto, não existe um procedimento padronizado para a recolha de evidência (Yin, 2009), mas esta recolha deve ser efetuada em conformidade com as proposições de investigação, de modo a facilitar a análise dos dados (Li, 2016).

O investigador deve ter consciência da importância da redação, pois esta deve permitir que o estudo de caso seja caracterizado por autenticidade (devidamente fundamentado pela evidência), por plausibilidade (convicente para o leitor) e análise crítica (com desenvolvimentos teóricos) (Ryan et al., 2002). Neste estudo de caso, houve o cuidado de procurar manter estas ideias sempre presentes em todas as fases do mesmo.

# 4. CARACTERIZAÇÃO DO ESTUDO DE CASO

## 4.1. CONTEXTO DO ESTUDO DE CASO - SETOR DA INDÚSTRIA EXTRATIVA

Embora a dimensão territorial de Portugal seja pequena, o país tem uma geologia muito diversificada e complexa, sendo muito rica em recursos minerais essenciais. Este potencial, aliado à dependência da UE em certas matérias-primas minerais, é uma oportunidade para, através do desenvolvimento da indústria extrativa, ajudar a melhorar os recursos endógenos nacionais, e contribuir para o desenvolvimento da economia nacional, através dos serviços envolvidos, distribuição e venda de produtos, criação de empregos e crescimento das exportações (Direção Geral de Geologia e Energia, 2015).

Segundo o cadastro da DGEG ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)), existem em Portugal cerca de duzentas concessões de exploração de minas e pedreiras, sendo a produção de minérios de 473.926 toneladas em 2014, na qual está incluída a produção de volfrâmio (1.131 toneladas em 2014). A empresa que nos propomos estudar denomina-se *Sojitz Beralt Tin And Wolfram* (Portugal), S.A, e é a única mina em Portugal a explorar e produzir este minério, embora de acordo com a entidade reguladora existam alguns projetos de pesquisa para futura exploração.

Os recursos minerais possuem atributos que os tornam difíceis de gerir e que colocam desafios de política pública. Os recursos minerais não são renováveis, são finitos e geograficamente mal distribuídos. Estão situados em locais específicos e devem ser explorados onde ocorrem e no momento correto, quando a sua exploração é economicamente viável (Franco, 2014). Ou seja, a localização da indústria está ligada à presença geográfica localizada de depósitos minerais que possam ser explorados de forma viável. A indústria extrativa tem características que exigem um equilíbrio rigoroso, e por vezes delicado, entre as preocupações económicas, ambientais e sociais. Por outro lado, as operações de extração causam, inevitavelmente, impactos sociais, sobre o meio ambiente e sobre a paisagem (Franco, 2014).

Nestas condições, o sector das indústrias extrativas está na base da grande maioria das atividades industriais a jusante, tendo um enorme potencial para criar, contribuir e apoiar o desenvolvimento sustentável quer nas comunidades onde se insere (oportunidades de crescimento e empregabilidade), quer nas comunidades onde se instalam as indústrias transformadoras que consomem os seus produtos (Franco, 2014).

Neste quadro, a *Sojitz Beralt Tin And Wolfram* (Portugal), S.A é considerada uma empresa estratégica para o desenvolvimento da indústria extrativa em Portugal, de acordo com a DGEG: “...atualmente é a única empresa mineira em Portugal que explora tungsténio (matéria prima considerada crítica pela União Europeia) como é um importante polo de emprego direto e indireto para a região.” (entrevista à DGEG ).

Relativamente ao planeamento estratégico da indústria de minerais, o desafio fundamental enfrentado por estas é como criar valor sustentável com as suas operações, a sua estratégia, levando em consideração as restrições inerentes e as condições do mercado (Smith, 2012). Tal pode ser alcançado pelo planeamento estratégico a longo prazo utilizando-se um conjunto de ferramentas e técnicas, como a **linguagem comum**, as normas, os sistemas e processos, de modo a que as decisões e as ações estejam alinhadas numa base cíclica (Smith, 2012).

Os ambientes de negócios globais e nacionais, conjuntamente com as características do mercado criam o contexto operacional em que os cenários são desenvolvidos para a aplicação do planeamento, permitindo a compreensão do ambiente de negócios em que a empresa opera e, também a compreensão dos fatores condutores da mudança; os cenários possíveis são desenvolvidos a longo prazo, partindo de pressupostos globais, como por exemplo, a procura, os preços dos metais e as taxas de câmbio (Smith, 2012).

O ambiente de negócios global pode ser definido como aquele que influencia a tomada de decisões para a utilização de recursos e capacidades incluindo os aspetos sociais, políticos, económicos, reguladores, tributários, culturais, jurídicos e tecnológicos (Smith, 2012). Como as empresas não têm controlo sobre o ambiente externo, o seu sucesso depende de quão bem eles se adaptam ao mesmo, em que a capacidade de uma empresa para projetar e ajustar as suas variáveis internas para aproveitar as oportunidades oferecidas pelo ambiente externo e a sua capacidade de controlar as ameaças colocadas por esse, determinam o seu sucesso (Smith, 2012). Assim, a natureza do ambiente de negócios global terá um efeito sobre as jazidas de mineração, pois este afeta a procura e o preço como mencionado acima, mas também o papel da China, enquanto grande produtor de minério e para antecipar possíveis cenários é, portanto, crucial que o ambiente de negócios global seja refletido no planeamento estratégico a longo prazo (Smith, 2012).

De forma semelhante o ambiente de negócios nacional considera os mesmos fatores, mas a nível nacional, isto é, do país em que a atividade mineira é exercida, sendo um requisito para a eficácia do negócio e, conseqüentemente, para o seu planeamento estratégico (Smith, 2012).

Em suma, a realidade do ambiente de negócios é que é cada vez mais complexa e dinâmica, em que desenvolver uma compreensão da **incerteza** inerente ao ambiente externo e traduzir essa no planejamento estratégico a longo prazo é um desafio crítico (Smith, 2012).

Também as características físicas do minério têm influência no desenvolvimento de uma estratégia de extração/exploração da mina, do orçamento e do plano de longo prazo (período de 5 anos) e deve incluir também um plano de contingência (Smith, 2012).

Importante também são os parâmetros que um planejamento a longo prazo deve incluir, nomeadamente os fluxos de caixa; estes fluxos devem conter informação sobre previsão de receitas, custos operacionais e custos de capital, produção, manutenção e qualidade do minério (teor), os quais devem ter em conta o efeito do preço, das taxas de câmbio e inflação. Refira-se ainda que, muitos minerais e produtos metálicos são vendidos principalmente através de acordos contratuais com os consumidores primários (Smith, 2012).

A capacidade de uma empresa de mineração para executar eficazmente um plano de negócios integrado depende de alinhamento das atividades de todos os participantes da cadeia de valor da empresa, sendo um objectivos-chave do planejamento estratégico de longo prazo criar esse alinhamento na cadeia de valores de uma empresa (Smith, 2012).

Sintetizando, o planejamento estratégico de longo prazo na atividade mineira requer uma abordagem flexível e que seja dada a devida importância à variabilidade das condições de mercado e aos requisitos legislativos (Smith, 2012).

## **4.2 - SOJITZ CORPORATION**

Em 2003, a *Nichimen Corporation* e a *Nisho Iwai Corporation* constituíram uma empresa de participação conjunta, integrando os seus negócios para formar a *Sojitz Corporation*. A *Sojitz Corporation* foi, então, constituída legalmente em 1 de abril de 2003, com um capital social de 169.339 milhões de *yens*, com sede social em Tóquio, no Japão ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

A *Sojitz Group* está envolvida numa ampla gama de negócios a nível global, que incluem a fabricação e comercialização de bens, a prestação de serviços, o planejamento e a coordenação de projetos no Japão (empresas domésticas) e no exterior (subsidiárias estrangeiras). O grupo tem investido em vários setores desde a sua constituição, destacando-se o setor automóvel, o setor industrial, o setor energético, o setor da indústria extrativa (minerais), entre outros ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

A sua estrutura organizacional (Apêndice 13) está dividida por grandes áreas da gestão e por tipo de atividades de negócios (divisões), ou seja, é uma estrutura divisional. A *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* está incluída na divisão *Metals e Coal Division* (Ferroalloys Department) ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

Em 31 de Março de 2015 o grupo era formado por 113 empresas domésticas e 297 subsidiárias estrangeiras e empregava 15.936 trabalhadores ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)). Este grupo tem como missão e visão criar valor e prosperidade para os seus acionistas com um espírito de integridade a nível global, tendo por alicerces a confiança, a inovação, a rapidez, a mudança e a perseverança, mas assumindo apenas riscos calculados. As empresas não devem preocupar-se com a busca do lucro por si só; em vez disso, devem preocupar-se em desenvolver os seus negócios de acordo com as normas sociais e, assim, contribuir para a sociedade ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)). A *Sojitz Corporation* acredita que o cumprimento rigoroso destas premissas é essencial para alcançar a sua missão e visão. Deste modo, tentam inculcar essa mentalidade e estabelecer consenso entre os seus colaboradores para realizarem um esforço nesse sentido, em que a cooperação e o trabalho de equipa são importantes; para cumprir a sua missão e visão, o grupo promove a comunicação diária entre os seus colaboradores e promove a implementação de políticas comuns (Programa de conformidade, com procedimentos formalizados), pretendendo que estas últimas sejam meticulosamente cumpridas por todos; também possuem um Código de Ética e Conduta, que fornece orientações de conduta, que deve ser cumprido por todo o grupo ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

O Comitê de Conformidade, presidido pelo *Chief Compliance Officer* (CCO), está no centro de atividades para garantir a adesão às leis, regulamentos e ética empresarial, em cooperação com a sede e todas as subsidiárias (domésticas e estrangeiras), existindo reuniões programadas e visitas a todas as empresas do grupo por elementos da sede ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

Trata-se de um grupo com uma estratégia diversificada e de grande dimensão e poder económico e institucional no Japão, motivo que levou à aquisição da SBTWP em 2007, com o apoio do governo do seu país (ver Apêndice 5). Uma notícia publicada no Jornal “O Interior” aborda o investimento efetuado por este grupo em 2007 (Apêndice 6), que teve por objetivo ter um fornecedor próprio de volfrâmio para abastecer as empresas japonesas que o utilizam e, desta forma não depender de terceiros, principalmente da China.

### **4.3. SOJITZ BERALT TIN AND WOLFRAM (PORTUGAL), S.A.**

A *Sojitz Beralt Tin and Wolfram* (Portugal), S.A, mais conhecida pelas Minas da Panasqueira, situa-se no flanco Sul da Serra da Estrela, na cordilheira central, a ponte

da Cova da Beira, mais propriamente no couro mineiro da Barroca Grande, concelho da Covilhã (Revista\_I\_Like\_This, 2014). De acordo com o artigo desta revista, as Minas da Panasqueira são exploradas há mais de 100 anos (ver Tabela 12) e são uma mina de filão, sendo o volfrâmio (fonte de tungstênio), o principal minério extraído, em que a exploração mineira é realizada pela utilização de camaras e pilares. A mina divide-se verticalmente em quatro níveis estruturais; para cada nível é definido uma quadrícula de galerias-base, com cinco metros de largura; nos pontos de interseção (entre os desmontes e os níveis) são abertas chaminés para o transporte vertical do minério (Revista\_I\_Like\_This, 2014). A exploração inicia-se com a construção de rampas em espiral ou de galerias de exploração para se ter acesso aos filões identificados nas sondagens; de seguida, são construídos os pilares, de modo a permitir uma recuperação teórica de oitenta e quatro por cento do filão; posteriormente, são efetuados as explosões controladas nos locais identificados, cuja pedra é depois carregada para as chaminés até à correia central, a qual transporta o minério para a lavaria, onde o concentrado final é produzido e avaliado (Revista\_I\_Like\_This, 2014).

Tabela 12 - Evolução histórica *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A*

Ano	Descrição
1898	Início da exploração mineira pela Sociedade de Minas de Wolfram em Portugal
1901	Entrada de capitais ingleses no capital
1911	Criação da empresa Wolfram Mining e Smelting Company
1914	Período expansionista com o início da primeira Guerra Mundial
1920	Alteração do nome para Beralt Tin and Wolfram Company
1943	As minas empregavam cerca de 6.000 pessoas
Anos 70	Reestruturação da empresa, com participação de 20% do Estado português e passa a denominar-se Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A
1990	80% das ações são adquiridas pela Minorco, S.A.
1994/1995	A Avocet Ventures Inc compra a totalidade das ações
2003	Aquisição total da empresa pela Primary Metals Inc.
2007	Aquisição total da empresa pela <i>Sojitz Group</i>

Fonte: Revista\_I\_Like\_This (2014)

A missão da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*, segundo comunicação formal aos colaboradores do Presidente do Comité Executivo, em 2012, é a seguinte: “Somos uma Empresa mineira focada na descoberta, extração e concentração de minerais, dedicada a transformar esses recursos naturais em riqueza e Desenvolvimento Sustentável, comprometida em maximizar o valor para os nossos acionistas, para os clientes e para todas as partes interessadas, criando oportunidades locais que sustentem o progresso da economia local, aumentando a segurança, a saúde, o bem-estar e a consciência ambiental e social dos nossos colaboradores.” Quanto à Visão da empresa, “A nossa Visão é a de continuarmos a ser uma Empresa da Indústria Extrativa de recursos naturais minerais, muito respeitada no País e líder na produção de concentrado de volfrâmio em Portugal.” No tocante à Estratégia da mesma, “A nossa estratégia consiste em operar a baixo custo a mina da Panasqueira que tem um vasto potencial de aumento de tempo de vida, utilizando as mais modernas e adequadas competências, e tecnologias disponíveis, adotando técnicas modernas de produção e de gestão empresarial e

*vendendo os produtos produzidos a um mercado diversificado. Estamos focados no aumento das nossas reservas e dos nossos recursos minerais de modo a manter uma longa vida deste nosso ativo, para continuar a criar e a distribuir valor aos nossos acionistas e à comunidade local, e continuar a satisfazer as necessidades dos nossos clientes. Os nossos produtos são matérias-primas necessárias para sustentar o crescimento internacional não só de hoje, mas o crescimento que irá ocorrer num longo período de tempo a partir de agora. Acreditamos que, no longo prazo, a crescente industrialização continuará a impulsionar a procura dos metais que produzimos.”*

#### **4.4. SCG DA SOJITZ CORPORATION**

Para a *Sojitz Corporation*, o controlo de gestão é implementado através de um sistema de controlo interno. Trata-se de um processo estrutural que afeta as várias subsidiárias e procura garantir um balanceamento do controlo entre todos os recursos (humanos, financeiros, produtivos) (*Internal Control and Administrative Department da Sojitz Corporation*). Assim, para o grupo, o controlo interno é uma série de atividades geradas a partir da criação de regras e procedimentos até a efetivação das atividades de negócios, a fim de prevenir e detetar a fraude, engano ou ineficiências do negócio dentro de uma empresa (*Internal Control and Administrative Department da Sojitz Corporation, 2014*).

Deste modo, as características do SCG da *Sojitz Corporation* foram definidas pelo *Internal Control and Administrative Department* em 2014, e as orientações resultantes foram transmitidas às subsidiárias através de uma formação interna para todos os quadros locais. O SCG do grupo pode ser representado da seguinte forma (figura 2):

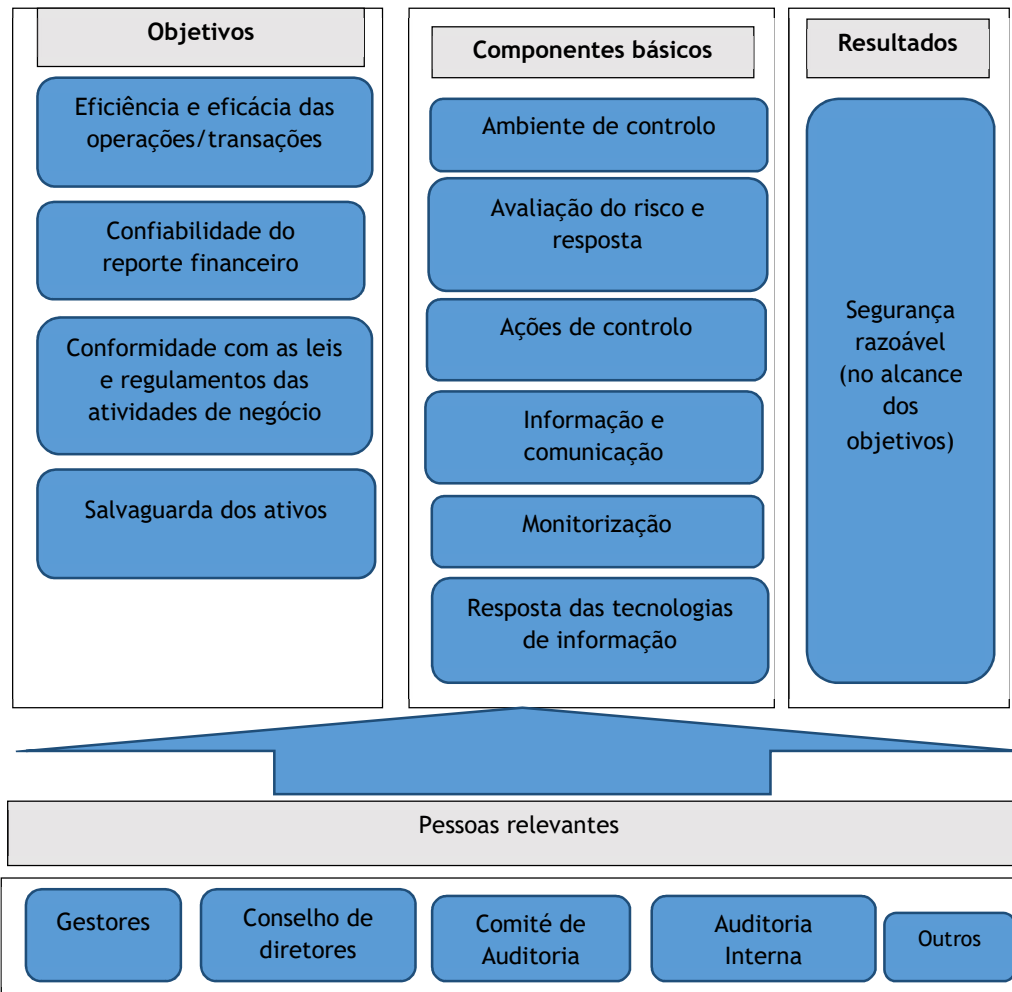


Figura 2 - SCG da *Sojitz Corporation* adaptado de Internal Control and Administrative Department da *Sojitz Corporation* (2014)

Quanto aos componentes básicos do SCG (Figura 2), o **ambiente de controlo** inclui os valores éticos e de integridade, a filosofia e o estilo de gestão, as políticas de gestão e a estratégia, a função do conselho de diretores e do comité de auditoria, a estrutura e as práticas organizacionais, os níveis de autoridade e responsabilidade e as políticas e a gestão dos recursos humanos. A **avaliação do risco** engloba uma série de processos para analisar corretamente os fatores que representam um risco adverso e que pode afetar o alcance dos objetivos da organização sobre os quais devem ser tomadas medidas e respostas corretivas, para que os mesmos sejam eliminados ou reduzidos. As **ações e medidas de controlo** respeitam aos procedimentos e políticas estabelecidas para assegurar que as ordens/instruções dadas pelos gestores são adequadamente seguidas. Estas ações também incluem a segregação de funções, as responsabilidades e os níveis de autorização. O **sistema de comunicação e informação** garante que a informação necessária é identificada, compreendida, processada e comunicada com precisão às partes interessadas no momento exato. A **monitorização** é entendida como um processo contínuo para avaliar a eficácia do sistema de controlo interno. O sistema de controlo interno deve ser observado, avaliado e alterado em função dos resultados dessa

monitorização. A **resposta das tecnologias de informação** passa pela implementação de políticas e procedimentos apropriados para garantir que os objetivos da organização são atingidos dentro e fora desta.

Isto significa que o controlo de gestão tem que conter medidas preventivas para reduzir eventuais riscos nas atividades corporativas (subsidiárias). A eficiência e a eficácia das operações/transações promovem o alcance das metas dos negócios, mas dependem das circunstâncias inerentes a cada um deles, pois elas são diferentes de empresa para empresa e a avaliação deste objetivo oscila em função dessas diferenças. A confiabilidade do reporte financeiro e da informação tem que ter em consideração o efeito material de possíveis erros nas demonstrações financeiras; este objetivo é exigido pela legislação japonesa - *Financial Instrument e Exchange Law*- para assegurar esta confiança, o que implica que qualquer informação com efeito materialmente relevante nas demonstrações financeiras deve ser identificada, para que o reporte financeiro seja corretamente reportado; a conformidade garante o acordo com a legislação aplicada a cada negócio, mas também a aplicação das normas de ética e conduta e a filosofia corporativa (valores), a salvaguarda dos ativos tangíveis e intangíveis garante que estes são adquiridos, usados e abatidos de acordo com os procedimentos formalizados.

Assim, o sistema de controlo é composto por vários níveis (Figura 3) em todas as subsidiárias, repartido por tipo de informação financeira.



Figura 3: Níveis de controlo para as subsidiárias da *Sojitz Corporation* adaptadas do Internal Control and Administrative Department da *Sojitz Corporation*

Os níveis referidos devem incluir uma estrutura organizacional formalizada (organograma) com limites de autoridade, segregação de funções; também devem ter em conta a cultura e gestão corporativa, o risco, as tecnologias de informação existentes

e as recomendações da auditoria interna. Os gestores das subsidiárias devem implementar um sistema de controlo apropriado às suas características, mas sempre de forma a garantir os objetivos, componentes básicos e níveis de controlo mencionados e pretendidos pelo grupo.

#### **4.5. SCG DA SOJITZ BERALT TIN AND WOLFRAM (PORTUGAL), S.A.**

O SCG é descrito e caracterizado pelo Diretor Administrativo e Financeiro da seguinte forma: *“O sistema de controlo implementado na Beralt tem como objetivo garantir a eficácia e eficiência de todas as operações, a fiabilidade do reporte financeiro; o cumprimento da legislação e regulamentos internos; a salvaguarda de todos os ativos. Este objetivo é realizado através da existência de um ambiente de controlo apropriado, da análise do risco da atividade da empresa, da existência de informação e comunicação, da monitorização e das tecnologias da informação. Note-se que na Beralt, as tecnologias de informação são reduzidas e aquém do pretendido. A empresa-mãe define o controlo como uma série de regras e procedimentos para levar a bom porto a sua atividade económica, de modo a prevenir os erros, as fraudes e as ineficiências. A implementação do atual SCG foi definido, em abril de 2008, pelo grupo, na sequência de diversas alterações de políticas originadas pelo escândalo ENRON e WORL-COM. A imposição desta política às subsidiárias pelo grupo só começou mais tarde, no nosso caso em 2013. Esta alteração na Beralt levou a que os Diretores tivessem que responder a questionários de controlo interno enviados pelo Comité de Auditoria, que são: o relativo ao controlo para avaliar o ambiente de controlo; o FR para avaliar os controlos sobre o reporting e a elaboração das demonstrações financeiras e o ITGC para avaliar os controlos do sistema de informação. Na sequência dos resultados obtidos com as nossas respostas foram solicitadas melhorias, que nalguns casos foram implementadas, mas em outros casos não foi possível tal por manifesta falta de tempo e/ou disponibilidade financeira (o caso das tecnologias de informação). Em 2014 voltamos a responder aos mesmos questionários para avaliação dos progressos. De qualquer forma, alguns dos controlos já existiam na Beralt antes da aquisição em 2007 pela Sojitz Corporation, outros foram adaptados/alterados ou implementados a pedido desta a partir de 2008 e, por último, outros ainda não foram implementados (por exemplo, os procedimentos de reporting já explicados nesta entrevista). Os controlos planeados e implementados pelo grupo são: Segregação de funções (embora não seja linear e fácil a sua implementação, dada a reduzida dimensão da DAF); Definição dos níveis de autorização por Diretor; Avaliação anual do pessoal; Elaboração do manual do trabalhador; Manual de conduta e ética e da hotline de suporte; Autoavaliação anual dos diretores em função do trabalho desenvolvido na respetiva área; Adoção das políticas contabilísticas do grupo, desde que compatíveis com o SNC; Elaboração do mapa mensal de exposição cambial e dos*

*contratos cambiais realizados; Confirmação dos saldos e transações com as empresas do grupo (duas vezes por ano); Elaboração de contratos escritos para as prestações de serviços e de fornecimentos a médio e longo prazo obrigatoriamente; Stock mínimo em armazém. Os controlos já implementados e existentes antes da aquisição mantiveram-se ou foram adaptados e são: Comparação do orçamento com os valores reais (mensal) e respetiva explicação dos desvios por centro de custo; Conciliação da contabilidade analítica com a contabilidade geral (mensal); Conciliações bancárias mensais, cujas cópias são enviadas à empresa-mãe; Inventário físico dos produtos acabados e das matérias-primas subsidiárias e de consumo, que começaram por ser anuais e agora são mensais em sistema de rotação); Conciliação das contas do balancete com o software auxiliar que suporta as aplicações de stocks e imobilizado; Elaboração de um cash-flow previsional e sua comparação com o cash-flow real para os recebimentos e pagamentos, que começou por ser mensal, depois semanal e em 2015 diário. Na Sojitz Corporation, o sistema de controlo funciona ao mais alto nível (Administração) através do Comité de Auditoria, o qual controla e supervisiona a Direção das subsidiárias e da sede na implementação das políticas definidas pelo grupo. O planeamento dos controlos desde 2007 são sugeridos/impostos por Tóquio e cabe a cada Diretor da sua área proceder à sua implementação. No meu caso, procedi desde 2007 à implementação dos controlos acima mencionados, embora tal acrescesse uma sobrecarga para o departamento financeiro. A monitorização destes controlos é realizada pelo expatriado, pelos restantes administradores locais e pelo Departamento Financeiro do grupo. Para além das respostas aos questionários de controlo, alguns dos controlos referenciados acima são enviados para Tóquio periodicamente, como sejam, a comparação do orçamento com o real, os cash-flows, a exposição cambial e as conciliações bancárias. Esporadicamente também respondo a questionários sobre outros assuntos, como por exemplo, os preços de transferência e os impostos diferidos e locais.” (entrevista realizada ao Diretor Administrativo e Financeiro).*

#### **4.6. CORPORATE SOCIAL RESPONSABILITY (CSR)**

A política de CSR baseia-se na Declaração *Sojitz Group* (realizar negócios em harmonia com a sociedade e o ambiente) e cada funcionário tem o compromisso de colocá-lo em prática ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)). O grupo procura equilibrar a sua resposta às exigências da sociedade com a necessidade de manter a competitividade, e tal é conseguido através da oferta de melhores serviços e produtos, do aumento da taxa de retorno para os acionistas, da observância legal e regulamentar, do fornecimento estável de recursos e pela consideração para as questões sociais e ambientais nas suas atividades empresariais ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

Neste sentido, a política de CSR do grupo está focada na promoção e gestão da cadeia de abastecimento, no desenvolvimento das economias emergentes, na prevenção das alterações do clima e no estabelecimento de sistemas de recursos humanos e ambientes de trabalho contributivos para o sucesso ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

Para a implementação e monitorização da política de CSR, o grupo criou *O Comitê de CSR*, que também tem como função promover a discussão de questões importantes sobre essa matéria. Esta comissão executiva está sob o controle do presidente e CEO, o qual comunica as conclusões das reuniões realizadas por esse comitê ao Conselho de Administração e ao Comitê de Gestão ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

Relativamente às subsidiárias são realizadas regularmente sessões de *e-learning* para comunicar a abordagem da CSR do grupo e, promovidas outras iniciativas para os colaboradores do Grupo, como por exemplo a aplicação de questionários para avaliar as suas opiniões e para fazer melhorias futuras ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

## **4.7. ENTIDADES E FATORES EXTERNOS**

### **4.7.1. DIREÇÃO GERAL DA ENERGIA E GEOLOGIA (DGEG)**

Na Indústria extrativa, a DGEG tem como objetivos: Promover e participar na elaboração do enquadramento legislativo e regulamentar, relativo ao desenvolvimento das políticas e medidas para a prospeção, aproveitamento, proteção e valorização dos recursos geológicos e o respetivo contexto empresarial e contratual; apoiar a participação do MEI no domínio comunitário e internacional, na área da energia e dos recursos geológicos, bem como promover a transposição de diretivas comunitárias e acompanhar a implementação das mesmas; proceder a ações de fiscalização nos domínios da energia e recursos geológicos, nos termos da legislação aplicável aos respetivos sectores ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)). De um modo geral, a Indústria Extrativa não é vista com grande simpatia por parte de muitos portugueses, pois a sua maioria entende que a sua atividade traz incómodos às populações existentes nas proximidades e provoca impactos negativos no ambiente onde se inserem ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)). Porém, a atividade mineira caracteriza-se pela produção de matérias-primas não renováveis essenciais para garantir o desenvolvimento económico e a qualidade de vida das populações, e com grande importância estratégica para a economia de qualquer país ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)). Os Recursos Geológicos existem onde a natureza os colocou e não onde se gostaria que estivessem, pelo que o seu aproveitamento não pode estar condicionado de forma “cega” às restrições pretensamente imutáveis dos instrumentos de ordenamento do território ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)). A sua exploração induz um desenvolvimento regional com claras mais-valias nos pilares económico e social das regiões e do país onde se insere. As Minas da Panasqueira são um exemplo desta situação.

Para um melhor entendimento do enquadramento legislativo deste sector, importa esclarecer que existem recursos geológicos do domínio do Estado, muitos dos quais têm um carácter estratégico à escala global, tais como o são o petróleo e os minérios metálicos ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)). A exploração de recursos geológicos do domínio público obriga à celebração de contrato de concessão com o Estado (DL nº 88/90 de 16 de Março) e visa o seu racional aproveitamento técnico/económico e a sua valorização de acordo com o conhecimento técnico/científico e os interesses da economia nacional ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)). A *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* está abrangida por este decreto de lei, o qual foi complementado pelo DL nº 54 de 2015. De acordo com o artigo 27º do DL nº 88/90, os trabalhos de exploração de depósitos minerais devem ser conduzidos de acordo com um Plano de Mina previamente aprovado pela DGEG, o qual deverá integrar 4 componentes: Plano de Lavra; Plano de Segurança e Saúde; Plano Ambiental e de Recuperação Paisagística; Plano de Gestão de Resíduos ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)). Devem ainda ser submetidos, a estes, nos prazos estipulados o relatório de exploração, o programa de trabalhos e o boletim estatístico ([www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/)).

#### 4.7.2. AGÊNCIA PORTUGUESA DO AMBIENTE (APA)

A APA tem como missão propor, desenvolver e acompanhar a gestão integrada e participada das políticas de ambiente e de desenvolvimento sustentável, de forma articulada com outras políticas sectoriais e em colaboração com entidades públicas e privadas que concorram para o mesmo fim, tendo em vista um elevado nível de proteção e de valorização do ambiente e a prestação de serviços de elevada qualidade aos cidadãos ([www.apambiente.pt/](http://www.apambiente.pt/)). Genericamente, pretende contribuir para o desenvolvimento sustentável de Portugal, assente em elevados padrões de proteção e valorização dos sistemas ambientais e de abordagens integradas das políticas públicas ([www.apambiente.pt/](http://www.apambiente.pt/)). Dentro das atribuições da APA ([www.apambiente.pt/](http://www.apambiente.pt/)), destacam-se somente aquelas que se aplicam ao exercício das suas funções na *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S. A.* e que são: Propor, desenvolver e acompanhar a execução das políticas de ambiente, nomeadamente no âmbito do combate às alterações climáticas, da gestão de recursos hídricos, dos resíduos, da proteção da camada do ozono e qualidade do ar, da recuperação e valorização dos solos e outros locais contaminados, da prevenção e controlo integrados da poluição, da prevenção e controlo do ruído, da prevenção de riscos industriais graves, da segurança ambiental e das populações, da rotulagem ecológica, das compras ecológicas, dos sistemas voluntários de gestão ambiental, bem como da avaliação de impacte ambiental e avaliação ambiental de planos e programas; Exercer as funções de Autoridade Nacional da Água, nos termos e para efeitos do disposto na Lei da Água, nomeadamente propondo, desenvolvendo e acompanhando a execução da política dos recursos hídricos, com vista à sua proteção e valorização, através do planeamento e ordenamento dos recursos hídricos e dos usos das

águas, da gestão das regiões hidrográficas, da emissão dos títulos de utilização dos recursos hídricos não marinhos e fiscalização do cumprimento da sua aplicação, da análise das características de cada região hidrográfica e das incidências das atividades humanas sobre o estado das águas, da análise económica das utilizações das águas, da aplicação do regime económico e financeiro nas regiões hidrográficas, da gestão das redes de monitorização, do desenvolvimento de uma estratégia de proteção e gestão integrada do litoral, bem como da garantia da consecução dos objetivos da Lei da Água; Exercer as funções de Autoridade Nacional de Resíduos, nomeadamente assegurando e acompanhando a execução da estratégia nacional para os resíduos, mediante o exercício de competências próprias de licenciamento, da emissão de normas técnicas aplicáveis às operações de gestão de resíduos, do desempenho de tarefas de acompanhamento das atividades de gestão de resíduos, bem como de uniformização dos procedimentos de licenciamento; Exercer as funções de Autoridade Nacional para a Prevenção e Controlo Integrados da Poluição, de Autoridade Nacional de Avaliação de Impacte Ambiental e de Autoridade de Avaliação Ambiental Estratégica de Planos e Programas, bem como exercer as funções de autoridade competente para o registo europeu de emissões e transferências de poluentes (PRTR); Exercer as funções de autoridade competente para o regime de responsabilidade ambiental; Desenvolver e manter um sistema nacional de informação do ambiente, de forma a garantir a estruturação, a divulgação e a utilização de dados de referência para apoio ao desenvolvimento e avaliação de políticas ambientais e de desenvolvimento sustentável, bem como promover a análise integrada e a produção de relatórios demonstrativos do estado e das pressões a que o ambiente está sujeito; Exercer as competências próprias de licenciamento, qualificação, produção de normas técnicas e uniformização de procedimentos em matérias ambientais específicas.

#### **4.7.3. SINDICATO DOS TRABALHADORES DA INDÚSTRIA MINEIRA (STIM)**

O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria Mineira é uma associação sindical constituída pelos trabalhadores filiados que exercem a sua atividade nas indústrias extrativas de minérios metálicos e energéticos, em todo o território nacional. O STIM tem as seguintes competências: a) Celebrar convenções coletivas de trabalho; b) Dar parecer sobre assuntos da sua especialidade, quando solicitado para o efeito por outras organizações sindicais ou por organismos oficiais; c) Participar na elaboração da legislação do trabalho; d) Fiscalizar e reclamar a aplicação das leis, instrumentos de regulamentação coletiva e regulamentos de trabalho na defesa dos interesses dos trabalhadores; e) Intervir nos processos disciplinares instaurados aos filiados pelas entidades patronais e em todos os casos de despedimento; f) Prestar assistência sindical, jurídica ou outra aos filiados nos conflitos resultantes de relações ou acidentes de trabalho bem como de doenças profissionais; g) Gerir e participar na gestão, em colaboração com outras associações sindicais, das instituições de segurança social e outras organizações que visem satisfazer

os interesses dos trabalhadores; h) Participar nas iniciativas e apoiar as ações desenvolvidas pelas estruturas sindicais superiores em que está filiado, bem como levar à prática as deliberações dos órgãos dessas estruturas tomadas democraticamente e de acordo com os respetivos estatutos; i) Cooperar com as comissões de trabalhadores e com os representantes eleitos para a segurança, higiene e saúde no trabalho no exercício das suas atribuições, com respeito pelo princípio da independência de cada organização; j) Promover atividades que visem a paz e a satisfação dos interesses sociais, culturais ou recreativos dos trabalhadores, podendo para esse efeito participar ou filiar-se em associações que promovam tais objetivos ([www.fiequimetal.pt](http://www.fiequimetal.pt)).

O STIM representa uma condicionante para a *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* por diversas razões. A primeira está relacionada com a negociação do caderno reivindicativo anual, que é morosa e difícil (recorrendo-se diversas vezes à greve), culminando sempre, nos últimos dez anos, a acréscimos salariais sempre superiores à inflação. A segunda diz respeito às alterações, sejam elas quais forem, que se pretenda efetuar no horário de trabalho (por exemplo, horário concentrado, banco de horas) que têm sempre oposição acérrima do STIM. A terceira tem a ver com o fato do STIM ser bastante interventivo em questões de higiene e segurança no trabalho, recorrendo quase sempre ao ACT para tentar implementar as suas reivindicações. Em suma, cria imensas dificuldades a nível laboral.

#### 4.7.4. PREÇO DO VOLFRÂMIO E RISCO

A *Sojitz Corporation* desenvolve vários negócios, com a inerente dispersão geográfica, que associada à natureza das suas atividades, a leva à exposição de riscos diversos. Neste âmbito, o Grupo *Sojitz* define e categoriza os riscos e faz a sua gestão de acordo com a natureza de cada risco ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

Estes riscos são divididos em riscos quantificáveis (por exemplo, de mercado, de investimento) e riscos não quantificáveis (por exemplo, legais, ambientais), existindo diretores executivos para planear e gerir cada tipo de risco associado a cada subsidiária ([www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/)).

Como fator de **risco** e /ou **incerteza estratégica**, nesta subsidiária, temos o preço do volfrâmio e o risco cambial. O preço dos minérios oscila com as necessidades dos mercados, uma vez que estes têm de ser economicamente autossustentáveis, ou seja, quando a procura aumenta o preço sobe, de acordo com a economia global. O preço é formado em função das informações dadas pelos compradores e vendedores de APT (APT - Ammonium paratungstate - forma como é comercializado internacionalmente a maioria do tungstênio) à Metal Bulletin ([www.metalbulletin.com/](http://www.metalbulletin.com/)) não sendo esta uma cotação oficial, ou seja, não é considerada uma cotação bolsista, pelo que o APT não é

transacionável em bolsa de mercadorias. Deste modo, a *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* está sujeita ao risco das mercadorias (risco quantificável), o qual está relacionado com a probabilidade de perdas financeiras resultantes da flutuação dos preços das mercadorias, neste caso o volfrâmio, mas também ao risco cambial (risco quantificável), que se relaciona com a probabilidade de perdas financeiras resultantes da flutuação das taxas de câmbio nas suas transações. Em suma, a subsidiária está envolta pelo risco de posição estratégica (incerteza estratégica), como resultado das flutuações do preço e das taxas de câmbio, com reflexo nos seus *cash-flows* e, por inerência, nos seus resultados e com efeito na definição da estratégia para a mesma pelo grupo.

# 5. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste ponto são apresentados e discutidos os resultados obtidos a partir do estudo empírico desenvolvido. Procurou-se deste modo responder às duas questões de investigação inicialmente colocadas, analisando as 5 preposições que resultaram da revisão da literatura. Assim, começa-se por analisar de que forma a empresa mãe controla a subsidiária através da colocação de expatriados, das características do SCG, da definição da estratégia e da ligação em rede. Em seguida é analisado o impacto que outros fatores externos, nomeadamente a CSR, o preço do produto e o risco cambial têm no SCG e na estratégia da subsidiária. Finalmente, é analisado o impacto das entidades externas (DGEG, APA, STIM) no SCG da subsidiária.

## 5.1. A EXISTÊNCIA DE EXPATRIADOS (P1, P2 e P3)

Como já vimos, são vários os autores (Brenner e Ambos, 2013; Forsgren et al., 2005; Jaussaud e Schaaper, 2006; Park e Choi, 2014; Wilkinson et al., 2008) que alegam que os **expatriados** assumem um papel relevante no controlo da subsidiária; neste estudo de caso apenas existe um expatriado permanente com uma posição de topo, cuja função se resume à monitorização da atividade da subsidiária e a ser o elo de ligação com a empresa-mãe, mas cujas influências culturais são evidentes. Esta constatação depende-se pelo seu modo de relacionamento com os quadros locais, com os quais faz questão de não ter qualquer relação extraprofissional com esses (como por exemplo em convívios familiares), nem participar nas atividades da comunidade local, a qual faz sempre questão de ter sempre presente representante de topo da empresa, aspetos que sempre foram valorizados nesta subsidiária. Neste contexto, o Administrador Expatriado é um elo de ligação entre a subsidiária e a empresa-mãe, por isso a sua influência é mínima, pois limita-se a transmitir ao Conselho de Administração a opinião dos seus colegas da empresa-mãe, tendo para tal que obter toda a informação necessária para enviar para os mesmos em Tóquio. O Presidente do Comité Executivo afirma que “*Serve para transmitir ao Conselho de Administração, não a sua opinião, mas, quase sempre, a opinião dos seus colegas de Tóquio.*” Esta constatação reflete a opinião de Jaeger e Baliga (1985), que consideram que os expatriados são um mecanismo de controlo utilizado pelas multinacionais, e mais do que isso, são uma prática comum (Harvey et al., 2001). Também se corrobora o afirmado por Yamin e Andersson (2011), pois esta subsidiária assume importância para a empresa mãe dado o seu produto final (Apêndice 5), isto é, o volfrâmio é fundamental para o Japão, devido às suas relações pouco diplomáticas com a China, que é o maior produtor deste minério.

As opiniões de todos os quadros locais vão no mesmo sentido, uma vez que a existência de um Administrador Expatriado é vista como uma imposição da empresa-mãe e inerente à cultura do seu país de origem. No entanto, sublinham que neste caso, ele se limita a ser um canal de comunicação unilateral “...funciona quase sempre no sentido da empresa-mãe para a subsidiária.” Ou seja, “Só vejo benefício para a empresa-mãe, porque esta beneficia da transferência de conhecimento dos quadros locais da Beralt, enquanto que não se verifica o contrário. Isto acontece, porque o acionista só tem conhecimento sobre minas de maciços e não de filão, como é o caso da Beralt.” Assim, ilustra-se que não existe transferência de conhecimento *intra* e *inter*, isto é, apenas há esta transferência da subsidiária para a empresa-mãe, o que contraria em parte o assinalado por Forsgren et al. (2005) que alega que a subsidiária adquire conhecimento pelo enraizamento dos mecanismos de controlo da empresa-mãe. Contudo, a subsidiária proporcionou que a empresa-mãe adquirisse conhecimento sobre uma atividade operacional sobre a qual tinham desconhecimento total (mina de filão) em consonância com as alegações de Park e Choi (2014), em que os mecanismos de controlo permitem a aproximação e a aprendizagem organizacional. Esta aprendizagem pela empresa-mãe, através dos seus expatriados, é característica dos gestores japoneses, que estão menos posicionados como parceiros de negócios e possuem menos conhecimento sobre os aspetos operacionais desse comparativamente aos europeus (Giraud et al., 2011). Por sua vez, as argumentações de que a subsidiária ao adquirir mais experiência e confiança, vê estimulada a sua aprendizagem organizacional (Wilkinson et al., 2008) não foi visível neste caso. Também se verifica que não houve um entendimento por parte da empresa-mãe das regras da subsidiária e interdependência destas com os mecanismos de controlo (Rabbiosi, 2011).

Na empresa estudada, também se verificam deslocações frequentes de expatriados pontuais à subsidiária e realização de inúmeras reuniões entre estes e os quadros locais, chegando mesmo estes últimos a considerarem que estas visitas são demasiado frequentes, muito burocráticas, logo, pouco produtivas. Os quadros locais, ainda consideram que o objetivo destas deslocações, é a formação/aprendizagem dos expatriados sobre a exploração de uma mina de filão e que nas reuniões não se toma qualquer decisão sem o aval da empresa-mãe. O Presidente do Comité Executivo afirma que estas visitas são encaradas pela empresa-mãe como “...uma compensação por não haver férias longas” ou “como um prémio por um bom desempenho”. O Diretor Administrativo e Financeiro, mais uma vez, sublinha que “Estas visitas surgem sempre em consequência de a necessidade dos japoneses conhecerem a empresa e o seu negócio (a rotação de pessoal dentro do departamento de Ferro Alloys é grande) e da implementação de controlos e peças de reporting por parte da casa mãe.”. Esta opinião é partilhada pelo Diretor da Lavaria e do Planeamento que entende que estas deslocações são para os representantes da empresa-mãe aprenderem e não para transmitirem

conhecimento à subsidiária. Por último, o Administrador Expatriado, justifica estas deslocações com o investimento financeiro inicial que a empresa-mãe despendeu na aquisição da subsidiária e no financiamento durante estes anos, para que a subsidiária continuasse solvente, e não faz referência à transferência de conhecimento. No entanto, as opiniões dos quadros locais estão alinhadas e consideram que uma das características das empresas japonesas é um conhecimento menor dos negócios onde se envolvem face às empresas europeias (Giraud et al., 2011).

Depreende-se neste estudo de caso, que existe o efeito da distância cultural precisamente por existir um expatriado permanente. Este efeito está refletido na expressão do Presidente do Comité Executivo, que afirma que *“É uma matéria cultural, e culturalmente (na perspetiva da cultura de gestão) seria inaceitável não haver um expatriado de confiança que mantenha as informações atualizadas e que seja capaz de transmitir ou a quem pedir informações urgentes.”* Este ainda argumenta que *“Só existe um expatriado permanente no Conselho de Administração. Tem uma influência normal porque é, sobretudo, um facilitador. Serve para transmitir ao Conselho de Administração, não a sua opinião, mas, quase sempre, a opinião dos seus colegas de Tóquio.”* Esta opinião é reforçada pelo Administrador Residente que referindo se ao expatriado alega *“Para mim, funciona como um mero pião, pois tem que beber, transformar informação para transmitir a Tóquio, não tem autonomia. Isto também tem a ver com a cultura do Japão.”* Tendo em atenção as dimensões culturais de Hofstede (1980), pode-se argumentar que a distância cultural é alta, o que também se relaciona com o referido por Harvey et al. (2001), quanto à eficácia dos expatriados como mecanismo de controlo.

Os quadros locais entendem que a distância cultural se manifesta nas atitudes/postura de desconfiança que o expatriado e a empresa-mãe demonstram face a outras culturas, que não a sua. Estes entendem ainda que a cultura da empresa-mãe não teve qualquer influência na maximização da exploração da mina, ou seja, produção, pois esta é mais dependente das condicionantes do mercado. De igual modo, não influencia a produtividade dos trabalhadores, mas apenas devido ao bom relacionamento que eles mantêm com esses, colmatando assim a postura dos japoneses, isto é, *“Não tem influência na maximização da atividade, porque o relacionamento dos gestores locais com os trabalhadores é bom, procurando sempre os motivar para o objetivo que se pretende atingir, mas para isso há que saber falar com eles. Isto é algo que os japoneses, na minha opinião, não sabem fazer, porque são péssimos a comunicar e são arrogantes.”* Argumenta o Diretor da Lavaria e do Planeamento.

Quanto à mitigação desta distância cultural através do expatriado, *“essa redução é muito marginal pois as dificuldades de comunicação, mesmo com os expatriados são grandes.” afirma o Diretor Administrativo e Financeiro, , embora se alegue (Pan, 1996) que os expatriados são escolhidos como mecanismo de controlo pela empresa-mãe e como modo de mitigar o efeito da distância cultural entre as duas partes envolvidas. Este diretor também entende que os expatriados “Têm muita dificuldade de entender os nossos pontos de vista e por vezes, durante uma reunião, quando julgamos que nos fizemos entender, quando fazem a sumula da reunião voltam a expressar as opiniões iniciais (as transmitidas pela casa mãe).”, pelo que se pode argumentar que existe um certo grau de aculturação entre a empresa-mãe e a subsidiária, enraizado através do expatriado permanente (Barkema et al., 1996), o que dificulta as relações entre ambas as partes. Por outro lado, “Também tem pouca iniciativa própria para se inteirarem dos mais diversos assuntos, o que deviam fazer sem que existisse um pedido por parte da empresa-mãe. Por vezes, apesar de estarem há bastante tempo na posição de expatriados, tomam conhecimento de algumas situações existentes com grande surpresa.” conclui o Diretor Administrativo e Financeiro, pelo que também se corroboram as conclusões de Caldas e Tonelli (2002) que assinalou a existência de alguma resistência à mudança entre as duas partes envolvidas e as de Zago e Retour (2013) quanto ao alinhamento de valores, para permitir uma integração cultural dos quadros locais com os expatriados.*

Assim, pode-se concluir que o desafio da integração inerente ao investimento estratégico da empresa-mãe nesta subsidiária não foi alcançado (Tanure et al., 2011), por outras palavras, não se verificou a existência de uma cadeia de valores partilhada por ambas as partes como seria desejável. O efeito da distância cultural não foi minimizado pela experiência e idade da subsidiária, como referido por Wilkinson et al. (2008). Estes autores, também, defenderam que após a fase adaptação da empresa-mãe poderia existir uma redução do controlo por esta, o que neste caso não aconteceu.

Em jeito de conclusão, o Administrador Expatriado entende que a sua estadia na subsidiária foi útil para a sua carreira, o que corrobora a motivação dos expatriados para aceitarem a sua realocação dentro do grupo (Harvey et al., 2001). Contudo, o expatriado assume que se limita a servir de tradutor, ou seja, *“Eu tento traduzir e eu penso que essa é uma das minhas funções”*. Quanto à criação de valor acrescentado/transferência de conhecimento para a subsidiária é muito evasivo. Também entende que, pelo fato dos estilos de gestão serem diferentes, a comunicação/diálogo com os quadros locais e as suas relações com a empresa-mãe são difíceis, pois não é fácil compreender o modo de exploração de uma mina de filão. Neste sentido, este afirma que *“...não o posso dizer incondicionalmente, mas o modo de pensar dos portugueses e dos japoneses é muito diferentes e a comunicação entre ambos nem sempre é efetiva. E não é fácil*

*compreender a distribuição geológica do volfrâmio nas Minas da Panasqueira e isso baralha a comunicação com os quadros locais.”*

Sob outra perspectiva, as características do SCG e o modo como o controlo é exercido pela empresa-mãe na subsidiária, também está relacionado com as barreiras linguísticas; por outras palavras, pela existência ou não de uma linguagem comum conforme argumentou Björkman e Piekkari (2009). Este fato relaciona-se com a realocação de um expatriado na subsidiária, inclusivamente com a sua motivação para a aceitar ou não, como realça Harvey et al. (2001). No caso em análise, não existe linguagem comum, contudo, esta foi ultrapassada pela adoção da língua inglesa como modo de comunicação formal entre ambas as partes, através do expatriado. Isto é, o expatriado permanente entendeu que possuía competências/capacidades linguísticas para ultrapassar o entrave da inexistência de linguagem comum (Harvey et al., 2001). Neste sentido, o Diretor Administrativo e Financeiro concorda com a existência de um expatriado na subsidiária, com as reuniões frequentes, com a formalização escrita de todos os procedimentos exigidos pela empresa-mãe, que incluem a descrição de funções e, implicitamente, leva à centralização da tomada de decisão. Esta formalização e centralização estão alinhadas com a inexistência de linguagem comum, como assinalado por Björkman e Piekkari (2009). O Administrador Expatriado diz mesmo que a barreira linguística é um entrave, ao assumir que “...*esta dificuldade em volta da comunicação é embaraçosa nas relações com os quadros locais ...*”, corroborando a opinião do Diretor da Lavaria e do Planeamento que afirma que “*existem dificuldades de comunicação com os expatriados permanentes e pontuais, devido à falta de linguagem comum.*”. Por outro lado, esta formalização leva “...*a uma excessiva burocratização...*” alega o Diretor Administrativo e Financeiro.

Por último, a colocação de um expatriado permanente e as visitas dos expatriados pontuais, levou a que se criassem tensões organizacionais dinâmicas com os quadros locais, em que “*Os conflitos existentes, que não na área financeira/administrativa, tiveram com consequência a saída extemporânea dos funcionários locais envolvidos. As tensões existentes são esporádicas... No entanto, por vezes, é um pouco desconfortável, receber os mesmos pedidos de informação de diversas pessoas da estrutura da empresa-mãe, informações essas que por vezes já foram transmitidas anteriormente*” alega o Diretor Administrativo e Financeiro. Também as várias afirmações do Administrador Expatriado vão no sentido da existência dessas tensões, quer pelo desconhecimento técnico da exploração de uma mina de filão, quer pelo modo como os quadros locais operacionalizam a gestão corrente da subsidiária, afirmando que “*Para ser honesto, eu não tenho capacidade suficiente para resolver os problemas internos, eu tenho que perguntar ao Engenheiro Franco e aos restantes diretores para conseguir fazer tal. Reportei, depois de ter começado a trabalhar em Portugal, que não era boa ideia eu trabalhar com os gestores portugueses. No entanto, depois de um tempo, eu também*

*percebi que havia gestores chave que não gostavam da Sojitz e foram maliciosos para com a organização, assim, eu tinha que ter cuidado quando perguntava algo ou lhes pedia alguma tarefa.”.* Verifica-se, então, que existem tensões dinâmicas entre as duas partes envolvidas e que são criadas pelo SCG não ser utilizado como meio de diálogo e interação proactiva, mas apenas como veículo para apurar desvios e impor correções (Mundy, 2010). Ou seja, constata-se neste caso um uso do SCG menos interativo e mais de diagnóstico (Simons, 1995).

Por outro lado, o Administrador Expatriado entende que os quadros locais não dão importância ao cumprimento de prazos, pelo que ele tem de pressionar os mesmos para que os prazos sejam efetivamente cumpridos, mas antes de efetuar essa pressão, tem que *“Primeiro que tudo, tenho que entender a natureza dos problemas, depois peço os comentários aos gestores chave ou ao engenheiro Franco, engenheiro Frade e doutor Pedro...”*.

Estas tensões dinâmicas, originadas pelo fato do SCG ser somente utilizado como meio de diagnóstico, estão relacionadas com a gestão de conflitos mencionada por Mundy (2010). Mas estas também se associam com o risco de gestão inerente à subsidiária, à sua incerteza ambiental e estratégica, como argumentado por Widener (2007). O Administrador Expatriado afirma *“Nós dependemos muito tempo, para encontrar a administração e os diretores que não se focassem só no benefício deles e da Beralt. Eu penso que alguns deles perturbavam a harmonia entre os colaboradores, isto inclui os japoneses também.”*, ou seja, procurava-se que os quadros locais se focassem, em primeira instância, nos interesses da empresa-mãe.

Resumindo, os resultados obtidos, de acordo com as proxies definidas (tabela 6) são:

- A subsidiária tem um expatriado permanente, e as diferenças culturais entre os quadros locais e este são evidentes, pois existem diferenças no estilo de gestão. Contudo, esta variável é contornada pela empresa-mãe ao optar por definir as metas para a subsidiária com base no mercado do minério produzido, ou seja, o controlo é de mercado; O expatriado permanente na subsidiária ocupa a posição de administrador. Este entende que os portugueses não ligam muito ao cumprimento dos prazos, sendo ele quem tem que impulsionar esse cumprimento e, para isso foram instituídos alguns procedimentos novos em algumas áreas cruciais da subsidiária. Este considera que existem muitos problemas que carecem de resolução, os quais são previamente discutidos com os administradores e diretores locais e, a posteriori, comunicados à empresa-mãe. A sua opinião pessoal é de que na subsidiária, contrariamente à empresa-mãe, não existe trabalho em equipa. Por sua vez, os quadros locais, consideram o expatriado como um elemento facilitador, controlador e um veículo para

obtenção de conhecimento para a empresa-mãe, que não tem qualquer poder de decisão quanto à subsidiária. A sua colocação na subsidiária relaciona-se com a cultura do país de origem do acionista e, de certa forma, pela existência de barreiras linguísticas, alavancada pelas visitas frequentes de expatriados pontuais;

- A distância cultural e a cultura do país de origem refletem-se no modo de relacionamento e comunicação dos expatriados com os quadros e outros colaboradores da subsidiária, o qual é impessoal. Como forma de mitigar o efeito da distância cultural, localmente têm sido promovidas reuniões informais de expatriados pontuais e permanentes;
- A cultura organizacional da subsidiária tem, também, permitido que a postura do acionista na gestão da subsidiária e no relacionamento com os colaboradores não tenha afetado a produtividade da mesma, isto é, a cultura organizacional local é histórica e inclui tradições enraizadas nos colaboradores e que persistem (independentemente do acionista), cabendo aos quadros locais a gestão diária das diferenças culturais dos valores e das tradições em prol da maximização da produção e do alcance das metas definidas;
- Existe alguma dificuldade de comunicação entre a subsidiária e a empresa-mãe, pois não existe linguagem comum quer do acionista como dos expatriados, associado ao fato destes terem desconhecimento total sobre o modo de gerir uma mina de filão que explore volfrâmio. Devido a este desconhecimento e ao investimento avultado efetuado na subsidiária são promovidas visitas frequentes do acionista e/ou expatriados, como modo de controlo direto. A inexistência de linguagem comum implica uma excessiva burocratização dos procedimentos da empresa, nomeadamente administrativos e, implicitamente, acréscimo de trabalho. Embora com algum efeito positivo. A barreira linguística implica que a maioria das decisões tomadas sejam devidamente formalizadas (escritas em inglês), bem como, todos os procedimentos de controlo; e, que tenha sido elaborado um documento interno com a descrição de funções dos quadros locais;
- A existência de um expatriado na subsidiária cria alguma tensão organizacional entre este e os quadros locais, a qual resulta essencialmente da barreira linguística, do desconhecimento da atividade e cultura do país de origem. O expatriado não é proactivo a resolver conflitos, quer internos, quer com as entidades externas e está sempre dependente do administrador local. As tensões foram criadas em função do acionista, através dos relatórios de opinião do expatriado, dado este ter percecionado que existiam ações maliciosas internamente contra a *Sojitz Corporation*, o que levou à saída de alguns quadros locais. Independentemente das tensões organizacionais existentes, os quadros locais atuais sentem-se dotados da legitimidade e da confiança por parte dos

acionistas, embora persista a ideia de que estes estão sempre desconfiados, o que é atribuído à cultura e valores que lhes está implícita.

Pode-se então concluir que, a distância cultural, a linguagem comum e as tensões dinâmicas organizacionais têm uma relação positiva com a colocação de expatriados na subsidiária. Claro que o fato da totalidade do capital social ser detido por uma multinacional japonesa tem influência nas constatações acima mencionadas, nomeadamente pelo fato das empresas japonesas serem classificadas como *sui generis* (Giraud et al., 2011). Por outro lado, as opiniões do Administrador Expatriado, também, refletem, os seus valores baseados na cultura do seu país de origem e que se relacionam com as conclusões do estudo de Hofstede (1980), em que podem existir conflitos culturais entre as partes consoante a classificação do país de origem de cada parte (Portugal e Japão) na taxonomia de Hofstede (Chakrabarti et al., 2009). Estas diferenças culturais não estimularam a criação de conhecimento bilateral, isto é, o intercâmbio entre a empresa-mãe e a subsidiária, mas apenas a transferência desse para a empresa-mãe (Sarala e Vaara, 2010).

Passando agora à aplicação empírica do modelo de análise explicitado na figura 1b e em concordância com a tabela 5, pode-se concluir que na *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* o expatriado permanente (administrador) e os expatriados pontuais se inserem no sistema de controlo central e na estrutura organizacional. Assim, o sistema de controlo central inclui vários mecanismos de controlo central (Flamholtz, 1996), tendo sido identificados na subsidiária os controlos burocráticos, os controlos pessoais, e os controlos culturais (Icfai, 2006), já as gratificações/recompensas não existem para os quadros locais, mas apenas para os expatriados (Flamholtz et al., 1985; Icfai, 2006). Na subsidiária analisada existem três pilares de controlo centrais (planeamento, operacionalização e monitorização), estando ausentes o *feedback* e a avaliação (Flamholtz, 1996), embora exista já um sistema de avaliação de desempenho elaborado formalmente para o *staff*, este ainda não foi passível de implementação, como explicou o Diretor Administrativo e Financeiro. Também segundo os entrevistados, o planeamento é de curto prazo (orçamento anual), o que contraria Smith (2012) e o fato de a empresa mãe ter tido dificuldade em lidar com o ambiente externo (Duncan, 1972; Vecchiato, 2014). A estrutura organizacional está refletida, no organograma da subsidiária (Apêndice 13) e, na existência de um elevado grau de formalização, como sejam, as descrições de funções dos quadros locais (Apêndice 10) e a centralização da tomada de decisão (Flamholtz, 1983).

## 5.2. CARACTERÍSTICAS DO SCG (P4, P5, P6 e P7)

Diversos autores (Birkinshaw e Morrison, 1995; Keupp et al., 2011; Luo, 2003; Mirchandani e Lederer, 2008; Young e Tavares, 2004) analisaram a variável autonomia, o que mostra a sua relevância quando se pretende estudar as multinacionais, independentemente do seu contexto. Esta variável também está relacionada com os expatriados (Kawai e Strange, 2014), analisados no ponto anterior.

De acordo com as entrevistas realizadas constatou-se que a subsidiária apenas tem autonomia operacional para a gestão corrente, pois “... não tem **autonomia** face à empresa-mãe no processo de tomada de decisão, como por exemplo sobre a estratégia de vendas...” alega o Presidente do Comité Executivo. Esta ausência de autonomia implica que qualquer decisão crucial para a subsidiária seja um processo moroso, refletindo a ineficácia dos canais de comunicação “...devido às barreiras culturais e, algumas vezes, linguísticas, bem como, algum desconhecimento sobre minas de filão, o que implica que o valor acrescentado, as sinergias sejam só para um lado.” afirma o mesmo; o Administrador Residente, ainda considera que esta falta de autonomia não traz benefícios para a subsidiária. Ambos consideram que o processo de tomada de decisão é muito lento e as decisões tomadas nem sempre “...são entendíveis...”, mas discordam em relação à transparência do fluxo de informações entre a empresa-mãe e a subsidiária. Isto é, o Presidente do Comité Executivo considera que “...este fluxo é rápido e transparente, o que não impede que o processo de decisão seja lento...”, já o Administrador Residente entende que “O fluxo é muito lento como já referi e algumas vezes não é transparente e elucidativo, dá a entender que o acionista não sabe bem o que pretende fazer, eventualmente, por desconhecimento técnico das minas de filão. Tem a ver com a cultura dos pais, pois são desconfiados e não gostam de alterações, tudo tem que acontecer conforme o que está formalizado.”.

É notória a centralização do poder na empresa-mãe, não permitindo uma gestão proactiva das operações da subsidiária, uma vez que não existe delegação de poder de decisão nos quadros locais, o que de acordo com Luo (2003), não permite uma resposta adequada da subsidiária às condições do meio onde se insere e que condicionam a sua gestão. Esta centralização é, também, relevante para o grau de responsabilidade que os quadros locais estão dispostos a assumir, tendo em consideração as conclusões de Mirchandani e Lederer (2008), que concluíram que a delegação de poder de decisão nos quadros locais dota-os de uma responsabilidade acrescida na gestão da subsidiária, contudo, nesta subsidiária “A grande autonomia reside na gestão dos meios (humanos e materiais) para a produção de concentrados. Tal fica a dever-se ao desconhecimento total do processo de produção mineira e da concentração do minério por parte do acionista.... tudo o resto é decidido por Tóquio.” como disse o Administrador Residente.

Conforme descrito no ponto 4.5., o *orçamento* anual é uma peça fundamental para o processo de tomada de decisão. Contudo, a não autonomia da subsidiária também se reflete na preparação deste, sendo apenas “...um exercício puramente interno...” disse o Presidente do Comité Executivo, embora considere que participa ativamente na sua elaboração e que as suas opiniões assumem o devido valor. Esta posição é mais gritante na opinião do Administrador Residente, ao entender que “*Dou a minha opinião, que pode ser aceite ou não pelo acionista.*”.

Embora exista um expatriado permanente, como já referido, este também não tem qualquer autonomia e poder de decisão face á empresa-mãe, pois este tem que, obrigatoriamente, dar explicações a esta sobre o modo como os quadros locais pensam atuar face às diversas situações/problemas e a empresa-mãe pode concordar ou não; esta inoperância do expatriado está patente na sua afirmação de que “*As práticas comuns em Portugal e no Japão são muitas vezes diferentes, assim, em primeiro lugar, é necessário explicar o caminho Português ao meu superior. No caso de o superior tomar a decisão antes da minha explicação, é mais vezes errada do que o contrário. Além disso, o superior não tem necessariamente que concordar com a minha opinião, nesse caso, como resultado, eu tenho que pedir à Beralt para fazer tarefas irracionais (adicionais).*” É visível aqui, a importância das posições hierárquicas, pois existe grande respeito pelos superiores por parte do Administrador Expatriado.

Em suma, a autonomia existente na subsidiária é muito relativa, ou até nula, considerando esta variável como definida por O’Donnell (2000) e Taggart e Hood (1999) em que a autonomia é o poder de decisão que a subsidiária possui em termos de estratégicos, funcionais e operacionais, pois verifica-se que a autonomia dos seus responsáveis é unicamente operacional, de forma a fazer face à gestão corrente da subsidiária. Refira-se, ainda que, a falta de autonomia refletida na total centralização da tomada de decisão e no elevado nível de formalização afetaram negativamente o desempenho da subsidiária (apêndice 11), o que de acordo com os entrevistados se deve ao fato das decisões cruciais para a subsidiária serem tomadas por pessoas que têm total desconhecimento da exploração de minas de filão, o que contraria a conclusão do estudo sobre empresas japonesas elaborado por Kawai e Strange (2014), onde se argumenta que a variável autonomia não afeta o desempenho da subsidiária. Também a argumentação de que a persistência de diferenças culturais e institucionais requer alguma autonomia das subsidiárias, se verifica apenas na autonomia operacional detida pela subsidiária (Brenner e Ambos, 2013).

A variável cultura organizacional/local assume relevância neste estudo de caso, pois a subsidiária em análise tem uma cultura muito peculiar, dada a sua longa história (ponto 4.3.) em termos de cultura. Precisamente por essa questão histórica e cultural, os administradores locais comunicam aos restantes quadros a missão, a visão e a estratégia

da subsidiária para que todos estejam alinhados com os objetivos organizacionais pretendidos, embora estes objetivos tenham que ser revistos, face ao planeado, com alguma frequência em função das condições de mercado, em que o Diretor Administrativo e Financeiro afirma que *“A cultura organizacional da Beralt é diferente da empresa-mãe, pois as influências culturais são muito distintas; os japoneses gostam que tudo ocorra de acordo com o planeado, não gostando de alterações ou surpresas de última hora, ora como sabemos, os portugueses já não são assim!”*. Esta afirmação revela o grau de aversão à incerteza dos expatriados e da empresa-mãe, o que gera dificuldades de relacionamento entre esta subsidiária e a empresa-mãe, como afirmado por Chakrabarti et al., (2009).

Nestas afirmações, bem como aquando das realizações das entrevistas *in loco* (pelas expressões faciais e tom de voz), denotou-se alguma crispação e conflito cultural entre os quadros locais e o Administrador Expatriado, e, ainda, que entre estes persiste um clima de desconfiança, em que não houve uma tentativa de aproximação do Administrador Expatriado, enquanto representante da empresa-mãe, pois *“...tem muito respeito pelos seus superiores hierárquicos no Japão, o que tem a ver com a sua cultura”* e *“... O fato de existir alguma dificuldade de comunicação (devido a não existir uma língua comum) entre a Beralt e Tóquio também faz com que os japoneses sejam extremamente desconfiados...”* alegam o Diretor da Lavaria e do Planeamento e o Diretor Administrativo e Financeiro, respetivamente; estas opiniões são sustentadas, ainda, pelo Diretor dos Trabalhos Subterrâneos que entende que os japoneses não sabem motivar as pessoas para atingirem um dado objetivo, porque *“...são péssimos a comunicar e são arrogantes.”* o que corrobora o ressaltado por Chakrabarti et al., (2009) que evidenciaram que os conflitos culturais entre as subsidiárias e a empresa-mãe dependem da rigidez da estrutura hierárquica e do nível de coletivismo e individualismo

A cultura organizacional da subsidiária assenta na história da empresa, na cultura da comunidade onde está inserida e do seu país. Neste sentido, o Diretor Administrativo e Financeiro alega que *“...a cultura organizacional local assenta na cultura portuguesa e principalmente na cultura histórica da Beralt. Este condicionante cultural também implica por si só que o controlo de resultados seja mais apertado.”* Isto é, o fato de existirem diferenças culturais entre a subsidiária e a empresa mãe, desconhecimento do negócio (minas de filão) implica que a empresa-mãe sinta a necessidade de controlar toda e qualquer operação financeira e não financeira que a subsidiária execute, o que leva a que os quadros locais concluam que o controlo exercido por esta seja elevado.

O fato de a empresa-mãe não entender as alterações que ocorrem face ao planeado, em função de situações novas, revela uma aversão à incerteza, que de acordo com Hofstede (1980) é alta na cultura japonesa, ou seja, há que evitar sempre as situações de incerteza. Os quadros locais, também, sublinham que a cultura organizacional da

subsidiária não sofreu qualquer alteração face à cultura do país de origem da empresa-mãe, existindo, sim, uma tentativa de ultrapassar essas diferenças culturais quando as mesmas se transformam num entrave às boas relações com a empresa-mãe. Estas situações, na sua maioria, surgem porque a empresa-mãe não tem tradição mineira. Esta falta de tradição mineira levou a que entre 2007 e 2015, o modo de explorar a mina fosse alterado de acordo com as suas diretrizes. Ou seja, o objetivo era apenas “...*tirar o minério bom...*” para compensar a baixa cotação deste, mas “... *o teor do minério tem que ser elevado para compensar, o que seria uma situação de lavra ambiciosa - se só se tirasse o minério bom, o futuro da mina estaria comprometido -!*” alega o Diretor dos Trabalhos Subterrâneos. Isto permite argumentar que a compreensão da cultura organizacional da subsidiária e do seu país de acolhimento pela empresa-mãe, nomeadamente a sua tradição na produção deste minério, é fundamental como alegam Giraud et al. (2011), o que neste caso não aconteceu.

Também o estilo de gestão da empresa-mãe, refletido na postura do Administrador Expatriado, não foi adaptado às características específicas da cultura organizacional/local da subsidiária, o que não corrobora as conclusões do Icfai (2006) e de Giraud et al. (2011), aqui o controlo foi exercido meramente como uma técnica, não tendo em atenção a cultura já existente na subsidiária. Também alguns dos controlos exercidos pela empresa-mãe estão relacionados com a cultura do seu país de origem, nomeadamente os controlos culturais (Jaeger e Baliga, 1985).

Ainda em relação à cultura organizacional da subsidiária, o Responsável pelos Recursos Humanos admite que tal é “... *sui generis...*”, como “...*uma família...*”, algo que, para os quadros locais, nunca foi entendido pelo Administrador Expatriado, que sempre fez questão de não se enraizar na comunidade local e de separar a sua vida pessoal da profissional, ao não incluir a sua família nos convívios organizados por estes e de não participar na maioria deles. A não adaptação do expatriado foi referida por Harvey et al. (2001). Mais uma vez, se denota um certo grau de aculturação entre pessoas de culturas diferentes, o que dificulta as relações entre ambas e esse é um risco que o expatriado ao ser realocado pela empresa-mãe numa subsidiária corre (Barkema et al., 1996; Harvey et al., 2001). Esta aculturação, ainda é evidenciada na expressão do Administrador Expatriado ao afirmar que “...*foram maliciosos...*”, ou seja, entende que alguns quadros locais não colocavam os objetivos da empresa-mãe como prioritários, o que gerou conflitos graves.

Confirmam-se, ainda, as conclusões de Caldas e Tonelli (2002) quanto à integração cultural, em que esta está dependente do fato de haver ou não resistência à mudança das partes envolvidas. Já as de Tanure et al. (2011) quanto ao desafio que esta integração constitui não se corroboraram, bem como o alinhamento de valores referido por Zago e Retour (2013), pois não houve mitigação dos efeitos das diferentes culturas, nem a

construção de uma cadeia de valores comuns e, conseqüente, alinhamento dos mesmos. E, ainda se, confirma que é importante que a empresa-mãe compreenda a cultura do país de acolhimento, pois esta tem ligação com a cultura dos gestores, que por sua vez tem influência no controlo (Giraud et al., 2011). Portanto, a tarefa de integração adequada da empresa-mãe referida por Kostova e Zaheer (1999) não foi conseguida, pois esta não mostrou abertura para tal.

No que concerne à variável legitimidade/confiança que os quadros locais sentem pela empresa-mãe, esta é considerada como relativa por estes, como explica o Diretor da Lavaria e do Planeamento, *“O meu contributo é importante e legítimo, mas sempre de acordo com as diretrizes da empresa-mãe.”* e *“...é meramente operacional...”* admite o Administrador Residente, em cujas afirmações se revêm os restantes quadros locais. Saliente-se que para os quadros locais esta variável está diretamente relacionada com a autonomia detida pela subsidiária, que como já vimos, não existe. Por outro lado, os quadros locais sentem que a empresa-mãe confia na forma como eles desempenham as suas funções, em termos éticos e de idoneidade, embora, o fato de serem questionados inúmeras vezes sobre os mesmos assuntos possa indicar alguma desconfiança, isto é, *“... embora por vezes o modo de atuação dos japoneses (de confirmar tudo duas e mais vezes) pudesse indicar que existia alguma desconfiança.”*, conclui o Diretor Administrativo e Financeiro. Note-se que os quadros locais que não foram dotados de legitimidade/confiança por parte da empresa-mãe saíram da subsidiária, como refere o mesmo diretor.

A legitimidade/confiança está relacionada com o alinhamento dos objetivos (Mundy, 2010), e embora se verifique esse alinhamento dos quadros locais, não é condição *pro quo* para que essa legitimidade seja evidente na prática e suficiente para que esses a sintam na totalidade, uma vez que entendem que apenas têm autonomia operacional e não lhes foi delegado poder de decisão nas áreas em que são responsáveis. Este alinhamento também é referido por Hoppmann (2008). O papel desta legitimidade é crucial na resolução dos problemas de controlo da empresa-mãe face à subsidiária (Brenner e Ambos, 2013). A legitimidade/confiança sentida pelos quadros locais, é no sentido de que aplicam os princípios/decisões da empresa-mãe (Granlund e Lukka, 1998), em que estes adotam a postura de construírem e manterem a confiança do Administrador Expatriado e da empresa-mãe (Nixon e Burns, 2005).

Em síntese:

- Os quadros locais sentem que têm legitimidade, mas não autonomia, uma vez que todo o processo de decisão e o planeamento estratégico está centralizado na empresa-mãe. A subsidiária apenas tem autonomia na gestão dos meios de produção, nas questões de segurança e ambiente. Em suma, a subsidiária apenas

tem autonomia operacional e as opiniões sobre as decisões tomadas podem ser aceites ou não pelo acionista. Neste sentido, apesar do orçamento anual ser preparado localmente, este tem de ser comunicado, discutido e aprovado pela empresa-mãe. Existe um nível elevado de centralização da tomada de decisão e uma aversão à incerteza por parte do acionista;

- O expatriado também tem uma autonomia relativa face à empresa-mãe e está muito dependente das opiniões dos administradores locais, por desconhecimento da atividade mineira. Também inerente à cultura do país de origem, o expatriado tem respeito total pelos seus superiores hierárquicos;
- A estrutura organizacional da subsidiária, espelhada no seu organograma, é vertical e com níveis de autoridade bem definidos e escritos na descrição de funções dos quadros locais. No entanto, a comunicação com os hierárquicos superiores na empresa-mãe é muito lenta e morosa;
- A cultura organizacional é considerada histórica e enraizada na cultura local há várias décadas. Esta cultura sempre foi transmitida aos colaboradores pelos administradores desde o início da atividade mineira. Atualmente, para muitos dos quadros locais subjacente à cultura organizacional, está o fato de esta empresa ser considerada uma empresa social para os colaboradores dos níveis hierárquicos mais baixos, isto é, tem obrigações sociais para com eles. Esta cultura implícita à subsidiária não é entendida pela empresa-mãe, pelo que esta ligação com os valores locais e dos colaboradores não foi fortalecida durante estes 8 anos, por posturas adotadas e falhas de comunicação. Assim, existiu alguma resistência às alterações do sistema de controlo existente para o modelo japonês, que levou a que algumas exigências destes não tivessem sido concluídas e implementadas. No entanto, os quadros locais não sentem qualquer influência cultural da empresa-mãe na forma como desempenham as suas funções e se sentem respeitados por esta;
- Os quadros locais da subsidiária sentem que existe um certo grau de legitimidade/confiança no desempenho das suas funções, mas com algumas limitações resultantes da postura dos japoneses de maior desconfiança, de serem mais lentos a tomarem as decisões e perguntarem as mesmas informações inúmeras vezes, como resultado da sua própria cultura.

As variáveis discutidas até aqui têm influência nas características do SCG implementado pela empresa-mãe na subsidiária, que, em primeira instância, passou pela colocação de um expatriado na sua administração, para que a empresa-mãe possa executar o controlo e coordenação e, deste modo, proteger o interesse dos seus acionistas (Wilkinson et al., 2008). Numa segunda fase, o SCG sofreu alterações, como descrito no ponto 4.4. e 4.5., face às exigências da empresa-mãe. Exemplos, dessas alterações, são referidas pelo Diretor Administrativo e Financeiro que assinala que as mesmas levaram a que “...os

*Diretores tivessem que responder a questionários de controlo interno...” e a imposição de “...stock mínimo...” no armazém e, ainda, a “...adoção das políticas contabilísticas do grupo...”.*

O modo como o controlo é exercido pela empresa-mãe, implica que, diariamente, sejam enviados para esta muitos dados “... *inacreditável a quantidade de dados brutos (não trabalhados) da Empresa que é enviada diariamente para Tóquio, incluindo dados de exploração mineira, do tratamento do minério e dos custos.*” alega o Presidente do Comité Executivo. Segundo a opinião deste, grande parte desses dados “...é completamente ignorada, até porque o seu tratamento para extrair conclusões necessitaria de muita mão-de-obra especializada, que não existe.”. A nível financeiro os “...*controles de resultados são apertadíssimos..., a elaboração do cash-flow diário é a prova de tal.*” admite o Diretor Administrativo e Financeiro. Este diretor considera que o elevado controlo está associado à cultura japonesa e ao fato de só terem autonomia operacional, bem como, às dificuldades de comunicação ligada à inexistência de linguagem comum entre ambas as partes, em que são considerados como controlos prioritários, os burocráticos, que incluem: o *orçamento*, o *cash-flow*, as conciliações bancárias e as inventariações físicas. Estes mecanismos são entendidos como um controlo de recolha de informação padronizada (Björkman e Piekkari, 2009; Icfai, 2006).

Relativamente aos controlos operacionais e estratégicos nas áreas de exploração e produção, apenas existem os indispensáveis para se controlar estas áreas, devido a “...*falta de capital...*” como evidencia o Diretor de Geologia e Prospeção. Já o Diretor da Lavaria e do Planeamento considera *que o controlo é mais reativo do que proactivo*, “*Os controlos são mais de resolver o que surge... do que preventivos.*”, enquanto que o Diretor dos Trabalhos Subterrâneos entende que os controlos existentes são os exigidos para a exploração mineira, nomeadamente, os “...*KPI's... que são indicadores de desempenho indicados para uma mina de filão...*”, que em termos de *outputs finais se traduzem no mapa de consumo de pegas, de aço por área furada, de custo de manutenção por tonelada de minério tratado, entre outros.*

Os controlos pessoais também foram identificados na subsidiária, materializados através das reuniões frequentes com o expatriado permanente e com os expatriados pontuais (Icfai, 2006). Também o fato dos resultados financeiros e da produção serem avaliados pela empresa-mãe, de forma contínua, como forma de verificação do desempenho da subsidiária face ao planeado, permite concluir que o SCG inclui os denominados controlos de saída (Icfai, 2006).

Para o Administrador Expatriado, a existência do elevado controlo relaciona-se com o tipo de atividade da subsidiária, isto é, a “*Beralt é uma companhia mineira, não uma companhia de trading. O sistema de contabilidade não é útil para a gestão, quando*

*comparado com os dados da geologia e engenharia de minas desta companhia. Eu compreendo que o sistema tenha evoluído nestes anos. Mas, eu penso que a alocação de custos, não é de fácil compreensão.”*. Assim, como já se referiu, a empresa-mãe não lida bem com as alterações ao planeado, pelo que uma das premissas do modo como exercem o controlo, são os controlos culturais, como modo de influenciar os comportamentos (Jaeger e Baliga, 1985; Icfai, 2006), o que neste estudo de caso não foi bem conseguido. Por outro lado, este entende que as qualificações académicas dos *chefes de secção* influenciam a eficácia das operações, pois não prestam atenção aos seus custos operacionais, o que levou a que *“Beralt tenha pago despesas relacionadas com custos que não eram necessários.”* e, conseqüentemente, a que os controlos de saída sejam mais elevados (Icfai, 2006).

Assim, das entrevistas realizadas identificaram-se controlos burocráticos, de saída, pessoais, operacionais e estratégicos, quer na área financeira, como de exploração, como característica do SCG da subsidiária (Anthony, Dearden e Vancil, 1974; Björkman e Piekkari, 2009; Icfai, 2006; Malmi e Brown, 2008; Merchant e Van der Stede, 2012). Constatou-se, ainda, que existe um elevado grau de controlo exercido pelo Administrador Expatriado, através da monitorização contínua de todas as operações da subsidiária, contudo a informação recolhida tem apenas o propósito de servir para o diagnóstico das situações ocorridas. Esta situação pode estar então relacionada com o sistema de diagnóstico referido por Simons (1995), ou seja a informação é recolhida e utilizada apenas com a finalidade de diagnóstico.

Face ao exposto, argumenta-se que o SCG (e as suas características) implementado na subsidiária está relacionado com o grau de inserção desta na empresa-mãe (Forsgren et al., 2005), contudo, nesta subsidiária o SCG resultou mais de uma imposição da empresa-mãe (Icfai, 2006). Mais uma vez, os expatriados e a falta de uma linguagem comum têm influência no SCG implementado (Björkman e Piekkari, 2009; Forsgren et al., 2005), a qual se materializa no elevado grau de controlo exercido pela empresa-mãe, no qual se destacam os controlos burocráticos (Icfai, 2006; Malmi e Brown, 2008).

Sintetizando, as variáveis autonomia, cultura organizacional e legitimidade/confiança estão relacionadas com o nível de sistema de controlo organizacional e com o nível de estrutura organizacional (Figura 1b), no modelo de análise adotado. Relativamente ao cabimento destas variáveis nesse modelo, conclui-se que estas têm influência no sistema de controlo central (caraterísticas do controlo de resultados) e na estrutura organizacional (expatriados), nomeadamente pela ênfase dada aos controlos burocráticos (Icfai, 2006), em que a intensidade do controlo se evidencia pela centralização e personalização do mesmo (Giraud et al., 2011).

O sistema de controlo central na subsidiária foi alterado e adaptado às circunstâncias, sendo tal possível pelo seu dinamismo, já a estrutura organizacional é vertical e centralizada (Flamholtz, 1983). No entanto, esta última não reflete as mudanças do ambiente externo, mas sim uma adequação às exigências da empresa-mãe (Flamholtz, 1983).

Relativamente à variável *networks*, ou seja, ao funcionamento em rede, esta variável é fundamental para o exercício do controlo pela empresa-mãe nas suas subsidiárias dispersas (Ensign, 2007). Porém, a subsidiária em análise, não funciona em rede com a empresa-mãe, principalmente por escassez de recursos financeiros para investir num sistema de informação integrado, porque o sistema informático e o de informação (contabilidade, salários, compras, inventários, pagamentos e imobilizado) não são integrados, o que implica um investimento substancial em *software*, pessoal e formação, o qual “...nunca foi considerado prioritário pela empresa-mãe...” alega o Diretor Administrativo e Financeiro. Aliás, durante a sua entrevista, este apontou como melhoria a existência de um sistema de informação integrado para tratamento da informação. Neste contexto, toda a informação solicitada pela empresa-mãe é preparada em ficheiros de *Excel* que são enviados para a *Sojitz* no Canadá (onde se situa o nível de consolidação da subsidiária) para serem introduzidos no *software* da empresa-mãe. O Diretor Administrativo e Financeiro acrescenta, ainda, que o *software* existente na subsidiária “...tem pouca qualidade face às exigências da empresa-mãe...”, mas realça que “...ao longo dos anos não existiu informação solicitada que não fosse fornecida.”.

Para o Administrador Expatriado este hiato é justificado pelo fato do *staff* da subsidiária mostrar “...relutância em transmitir os seus conhecimentos. Em gestão é importante criar um sistema que transmita conhecimento às outras pessoas, com o objetivo de se melhorar o existente na companhia, mas isso não foi feito ainda.” Esta relutância pode-se relacionar com o grau de aculturação já referido, pelo fato do administrador ser encarado como uma pessoa estranha, que nunca mostrou abertura para se adaptar aos procedimentos e à cultura da subsidiária e, também, por nos diálogos/comunicação com os quadros locais transmitir o seu desconhecimento sobre os temas em discussão, o que não abonou a seu favor (Giraud et al., 2011; Harvey et al., 2001).

Resumindo, a subsidiária não funciona em rede com a empresa-mãe e não existe um sistema informático integrado, mas diversas aplicações a nível local. Corrigir esta situação implica um investimento significativo, o qual não tem sido considerado prioritário pela empresa-mãe, levando a que toda a informação financeira e não financeira tenha que ser trabalhada manualmente para responder às exigências de informação e de outputs (controlo de resultados) pela empresa-mãe, uma vez que o desempenho do *software* existente é precário. Para o acionista as habilitações dos chefes

de secção e a sua resistência à mudança também influenciam o desempenho do sistema e, um eventual investimento.

O fato de a subsidiária não funcionar em rede impede que hajam benefícios para ambas as partes, mas não está associado ao seu grau de autonomia, o que permite refutar os argumentos de Gammelgaard et al. (2012), que são que a autonomia está relacionada com o funcionamento em rede e que tal afeta o desempenho da subsidiária.

O funcionamento em rede é parte integrante dum sistema de informação integrado e, como tal, está incluído no nível de controlo central no modelo de análise adotado. Como este funcionamento não existe na subsidiária, isso influencia o modo como o controlo de resultados é exercido e a quantidade de indicadores exigidos. Esta situação também leva ao aumento dos custos, dado o acréscimo de trabalho que a preparação da informação pretendida leva, o que contraria o argumentado por Keupp et al. (2011), ou seja, a subsidiária em análise não é dotada de autonomia e tem dispêndios acrescidos originados pelo apertado controlo de resultados.

Relativamente ao desempenho dos sistemas de informação existentes na subsidiária, conclui-se que estes são incipientes para responder proactivamente às exigências da empresa-mãe, contudo, estes não deixam de ser a base do SCG e a informação preparada não deixa de ser fiável (Moilanen, 2008).

Deste modo, os quadros locais entendem que fatores vários explicam o elevado nível de controlo e as próprias características do SCG, como sejam, a cultura do país de origem, a elevada desconfiança, o desconhecimento da atividade, a incerteza quanto ao retorno do investimento efetuado, o não funcionamento em rede, a não comparabilidade da informação com outras subsidiárias mineiras.

### **5.3. ENTIDADES E FATORES EXTERNOS, CSR E ESTRATÉGIA (P8 e P9)**

A CSR é uma variável importante na atividade mineira, contudo, tem sido pouco explorada (Brenner e Ambos, 2013; Turker, 2009). Neste grupo económico as preocupações com a CSR estão presentes, como se pode verificar no conceito de desenvolvimento económico sustentável definido pelo Presidente do Comité Executivo (Apêndice 5, ponto 3). Este administrador considera que esta política está muito bem definida pelo grupo (ponto 4.6.) e que foi divulgada pela subsidiária na declaração interna sobre a visão, missão e estratégia da mesma, contudo, devido ao desempenho negativo da subsidiária nos últimos anos, a política de CSR da empresa-mãe não foi implementada nesta. Assim, apenas se implementaram as ações que tinham suporte

jurídico na legislação portuguesa, principalmente as relacionadas com as questões ambientais, tendo sido criado o cargo de Responsável pelo Ambiente. Mas o Administrador Expatriado, numa atitude de não comprometimento, assinalou que a *“CSR, hoje em dia, é uma das questões importantes da gestão. A Beralt não é exceção. A Sojitz não tem conhecimento adequado na questão ambiental. Assim, a Sojitz tem que perguntar a opinião do Engenheiro Franco e dos outros gestores chave.”*. Os restantes quadros locais afirmam que a atividade mineira tem um elevado impacto ambiental e, como tal, este tem uma monitorização continuada para garantir o cumprimento da legislação e um impacto controlado. Acrescentam, ainda, que a CSR deve ser incluída no SCG e na estratégia, de modo a que fosse criado valor acrescentado e sinergias benéficas para a subsidiária, em que *“...no futuro pode ser um guideline importante, a incluir no SCG.”* sublinha o Diretor Administrativo e Financeiro.

Em suma, a subsidiária tem em curso várias ações para corrigir erros passados, principalmente aqueles onde existe mais *“...desconformidade...”* com as questões ambientais, nomeadamente, a licença ambiental, que está em fase de renovação e que é imprescindível para a laboração da mina; também estando a comunidade envolvente dependente exclusivamente da exploração mineira (empregabilidade), as questões sociais sobrepunham-se às ambientais (CSR), sendo necessário que a Responsável pelo Ambiente encete campanhas de sensibilização e formação dos trabalhadores e da própria comunidade em relação a essa política, pois *“... historicamente eles não foram educados...”*. Esta responsável termina a sua entrevista, afirmando que todas as *“questões ambientais estão devidamente identificadas, mas a sua implementação célere, passa por investimento em espaços de armazenamento, mas também por os colaboradores inserirem esta questão na sua cultura de trabalho e na respetiva área, o que é dificultado por existirem inúmeros locais de trabalho. É evidente que a transmissão deste valor é dificultada pela cultura histórica dos trabalhadores (questão irrelevante, pois precisam do trabalho e nunca foi preciso fazer isto), consequentemente vai levar tempo a educar as pessoas e a formá-las nesse sentido.”*.

Neste caso, evidencia-se que a política de CSR não está devidamente implementada, pois a sua implementação total, de acordo com as diretrizes da empresa-mãe, exige meios que localmente não estão disponíveis, nomeadamente financeiros. Esta política, de qualquer forma, foi divulgada na subsidiária, tendo sido elaborado um documento formal sobre a Visão, Missão e Estratégia da subsidiária. Também existem alguns procedimentos internos publicados para o suporte e implementação de alguns aspetos da CSR. As incertezas ambientais (riscos) inerentes às práticas de CSR estão devidamente monitorizadas pela empresa-mãe, através do expatriado. Assim, na subsidiária, somente existiram preocupações com a implementação das medidas necessárias para tentar responder à legislação portuguesa (principalmente nas situações em que ainda existe

incumprimento) e não à política de CSR da empresa-mãe. Na subsidiária ainda está em vigor o Código de Ética e Conduta e o Ambiente de Trabalho positivo a nível local, num esforço para criar valor acrescentado e inculcar a responsabilidade social nos colaboradores. Esta subsidiária, ainda, tenta minimizar o impacto que as consequências ambientais da atividade mineira têm na comunidade local, pois a exposição da empresa a esse nível é elevada, pelo que se procura o equilíbrio dessa situação, pela monitorização contínua e sistemática pela pessoa responsável por esta área. A implementação desta política é dificultada, também, pela cultura dos colaboradores, que não têm sensibilidade para estas questões, embora os responsáveis trabalhem no sentido de os responsabilizar para tal. Sintetizando, está em fase de implementação na subsidiária uma política de CSR, existindo um conhecimento profundo do impacto ambiental que a atividade mineira implica, a qual está a ser acompanhada pela APA quanto à conformidade com os normativos legais (apêndice 7) e está em curso a elaboração um plano de desenvolvimento ambiental para a mina e zona envolvente, de modo a que os efeitos ambientais sejam minimizados.

Arjaliès e Mundy (2013) consideraram que a CSR pode ser utilizada como um veículo estratégico para as empresas. No entanto, no caso da subsidiária, esta, como já vimos, é apenas aplicada para cumprir a legislação nacional em vigor, embora os quadros locais tentem inculcar nos seus colaboradores algo mais que isso, ou seja, que têm que ter consciência dos efeitos sociais e ambientais da exploração mineira e, como tal, têm que contribuir para que estes sejam ínfimos.

Neste estudo de caso, a situação da política de CSR em que a subsidiária se encontra, significa que existem barreiras culturais para a aplicação uniforme da política do grupo, conforme argumentou Aguilera-Caracuel et al. (2013), mas por outro lado, contraria Bondy et al. (2012), pois não utilizam a dispersão geográfica das suas subsidiárias para alcançar vantagem competitiva a esse nível.

De acordo com os quadros locais, a não aplicação da política de CSR da empresa-mãe, deveu-se a esta exigir um investimento financeiro elevado da parte da mesma, o que levou a que apenas se cumprissem os requisitos legais, o que contraria Aguilera-Caracuel et al. (2013) e Bansal e Roth (2000), que argumentaram que as multinacionais estão melhor posicionadas para transferir as melhores práticas de CSR. Também se verifica que são emergentes pesquisas que relacionam os efeitos das culturas na aplicação da CSR pelas multinacionais (Hah e Freeman, 2014), pois a empresa-mãe apenas pretende cumprir as normas locais, não transferindo a sua política global de CSR para esta subsidiária, o que reflete que as diferenças culturais são um fator chave nesta responsabilidade.

Nesta subsidiária, a empresa-mãe deveria ter ponderado a alteração e/ou adaptação da sua política de CSR face ao ambiente envolvente da primeira (Aguilera-Caracuel et al., 2013). Para estes autores, era importante ter havido uma maior envolvimento da empresa-mãe, através do diálogo com as entidades reguladoras. Apesar de existir interação da subsidiária com a comunidade local e o seu ambiente, a empresa-mãe não apostou nesta área (Attig e Brockman, 2015).

Quanto ao envolvimento de todas as partes interessadas no desenvolvimento desta política na subsidiária, não se denota um facilitismo e um sentido de cooperação por parte das entidades reguladoras (por exemplo, o caso do Código de Ética e Conduta e dificuldades na renovação da licença ambiental (Übuis e Alas, 2009). Como consequência, a empresa-mãe adaptou-se somente às políticas legais portuguesas para evitar eventuais sanções (Yang e Rivers, 2009), existindo assim muito por fazer a nível da CSR.

Quanto aos benefícios, estes somente são visíveis em termos de impacto ambiental, não existindo criação de valor global, o que não sustenta as premissas de Malik (2015), que refere como benefícios, entre outros, as vantagens de mercado, a melhoria da eficiência operacional, a melhoria das relações com as entidades reguladoras e o aumento da produtividade dos colaboradores.

Pelo explanado no ponto 4.7.4, **o preço e o risco cambial** são fatores externos, que condicionam e influenciam diretamente a estratégia e o desempenho da subsidiária. A influência destes fatores é lembrada por Smith (2012), embora no caso em epígrafe o preço tenha um peso tenha um impacto maior do que as flutuações cambiais.

Na subsidiária em análise, o preço tem um peso elevado, como afirma o Administrador Expatriado ao argumentar que *a “cotação tem um impacto direto no resultado/vendas. Nós vivenciamos estes anos oscilações no preço o que implicou decréscimos das vendas em 50% para a mesma quantidade produzida.”*. De modo mais explícito, o Presidente do Comité Executivo afirma que *“Esses parâmetros que menciona são a maior preocupação da Empresa e da minha função. As flutuações do preço de mercado e da taxa de câmbio entre o Dólar Americano e o Euro condicionam, totalmente, a estabilidade da atividade e das decisões estratégicas da empresa-mãe e da Empresa.”*, em que estas flutuações têm impacto, no curto prazo, no *cash-flow* da subsidiária, levando a mais pedidos de esclarecimentos pela empresa-mãe, pois esta teve que financiar a subsidiária nos últimos anos (ver evolução dos empréstimos no apêndice 11) para que esta se mantivesse em atividade. Já uma análise de longo prazo implicou um trabalho de gestão mais aprofundado, entre a subsidiária e a empresa-mãe, em que se analisaram todos os cenários possíveis, nos quais se incluíram o fecho e a venda da mina, tendo sido este último cenário a decisão tomada. Em suma, o Administrador Residente ilustra o peso desta variável, dizendo que *“Em suma, afeta!”*; *“O fato do acionista não controlar o*

*preço e ter que vender abaixo do preço de custo para cumprir os seus compromissos locais/governo, levou à decisão estratégica de venda da Beralt, mas levaram anos a tomar esta decisão, a qual veio ao de cima, assim que o preço entrou em queda e a Beralt teve de ser financiada por eles.”.*

Tendo esta variável um efeito significativo nas demonstrações financeiras da subsidiária, o Diretor Administrativo e Financeiro assume que esta pode ter efeitos negativos e positivos, sobre os quais a subsidiária não tem qualquer influência, pois o preço estabelecido por duas revistas da especialidade, em que a sobreprodução da China teve um peso significativo (maior produtor mundial), tem sofrido oscilações basicamente negativas; ora, com estas oscilações, o Diretor Administrativo e Financeiro argumentou que “... esta situação tem um grande impacto nos resultados, obrigando a empresa-mãe a financiar as operações nos últimos 5 anos. Esta situação (entre outras de menor impacto), muito contrária à expectativa inicial dos japoneses, que esperavam no curto prazo retirar bons dividendos para liquidação do empréstimo que solicitaram para nos adquirirem, levaram os mesmos a colocar a subsidiária à venda em meados de 2014.”.

Resumindo, o preço é um fator externo macroeconómico que afeta diretamente o desempenho financeiro da subsidiária, bem como, a sua estabilidade e decisões estratégicas. Nos últimos tempos, o preço do volfrâmio tem sofrido descidas acentuadas, o que levou a que a empresa-mãe procedesse a uma análise rigorosa do mercado para tomar decisões quanto ao futuro da subsidiária, pois a sua atividade está a ser continuamente financiada por estes, pois o preço de custo é superior ao preço de venda, o que implicou ajustamentos na produção e inerente decréscimo das vendas e, consequentemente, prejuízos elevados. Assim, a subsidiária deixou de ser um investimento estratégico para a *Soito Corporation*, o que levou a que esta fosse alienada no final de dezembro de 2015.

Assim, pode-se argumentar que a empresa-mãe enfrentou durante oito anos uma variação brutal do preço (Apêndice 12), o que gerou uma enorme incerteza ambiental (Grant, 2003; Vecchiato, 2014) gerada pela volatilidade e turbulência do mercado, o que torna difícil para os gestores anteverem os cenários com que as suas empresas se irão deparar. Já Duncan (1972) referia que esta era inerente aos gestores, precisamente pela constante e rápida mutação do ambiente externo das suas organizações. Outro autor (Milliken, 1987) definiu os tipos de incerteza vivenciados pelos gestores, os quais são aplicados a este estudo de caso. Assim, os quadros locais desta subsidiária enfrentam a incerteza sobre o estado (não conseguem prever a evolução do preço), o efeito da incerteza (não sabem definir a duração temporal dessa evolução) e a incerteza da resposta (não visualizam, no curto prazo, as respostas que a empresa-mãe poderá ter face a essa incerteza), como explicado por Milliken (1987).

Relativamente ao risco cambial, a *“Sojitz é uma empresa japonesa, então presta atenção à variação do yen. Neste sentido, prestamos atenção às variações da taxa de câmbio do dólar, do euro e do Yen a qual tem impacto nas contas da subsidiária.”* disse o Administrador Expatriado. Uma vez que as vendas do volfrâmio são realizadas em USD dólares, este risco foi mitigado por *“No início da elaboração do budget, a empresa-mãe informa do câmbio que devemos considerar para o ano seguinte; - Caso a evolução do câmbio nos seja desfavorável, a troca de USD por Euros é feita a spot ou a curtíssimo prazo (no máximo 7 dias); - Caso a câmbio fique abaixo da cotação de referência (ou seja favorável) a subsidiária deverá negociar um ou mais contratos de forward com os bancos até ao limite autorizado por estes. O montante a negociar deverá corresponder a 60% das vendas estimadas (para o trimestre ou semestre seguinte) de modo a poder acomodar eventuais descidas da cotação do volfrâmio.”* explica o diretor financeiro e administrativo.

As flutuações da taxa de câmbio também são um fator externo macroeconómico que influencia o desempenho financeiro da empresa e a estratégia a seguir. Estas afetam diretamente a subsidiária e a empresa-mãe e, como forma de minimizar o impacto destas flutuações, são usados instrumentos financeiros como os contratos *spot* ou *forward*, tendo por base a taxa de câmbio fixada no orçamento anual pela empresa-mãe. Deste modo, confirma-se o risco cambial inerente às transações efetuadas pela subsidiária, especificamente o risco de transação (Icfaí, 2006).

Embora exista uma política de gestão do risco na empresa-mãe (ponto 4.7.4.), esta não foi suficiente para controlar/responder/contornar o risco inerente às flutuações constantes do preço, o que implicou constantes mutações na estratégia para a subsidiária, que culminaram com a venda desta, antecipada por um maior e mais exigente controlo (Soin e Collier, 2013). Já em relação ao risco cambial, este foi minimizado através de instrumentos financeiros de mercado.

Nos pontos 4.7.1., 4.7.2. e 4.7.3. descreveram-se as competências das entidades externas afetas a esta atividade (ver também apêndice 7 com a legislação), que causam algum desconforto e dificuldades à prossecução de algumas metas e propósitos definidos para a subsidiária e, de certa forma, com impacto na sua estratégia. Este ambiente institucional e/ou de negócios a nível nacional gera alguma incerteza ambiental, como é referido por diversos autores (Dabic et al., 2014; Duncan, 1972; Smith, 2012; Vecchiato, 2014).

Em primeiro lugar *“A Sojitz presta muita atenção às suas responsabilidades face à legislação, tais como impostos, ambiente, laboral, segurança e fecho da mina. Esta tem sido a tendência mais comum, de tal forma, que a empresa-mãe tomou a decisão de reduzir o investimento”* sublinha o Administrador Expatriado. Esta afirmação é reforçada

pelo Presidente do Comité Executivo e pelo Administrador Residente, que concluem que a empresa-mãe tem “...*muito em conta...*” as entidades reguladoras do setor e a legislação portuguesa, pretendendo ser informada sobre todas os assuntos e diligências tratadas com as mesmas, embora não se envolva, nem participe nas reuniões. Genericamente, o Administrador Residente assume que “*Estas entidades não mandam, mas criam problemas. O Sindicato contagia a comunidade local com o incentivo às greves, o que afeta a imagem da empresa. A DGEG tem criado problemas a nível da licença ambiental, assunto que está a ser resolvido pela Responsável pelo Ambiente.*”.

A DGEG também tem ligações com o departamento de geologia da subsidiária, contudo, o diretor deste departamento entende que a legislação portuguesa “...*é omissa relativamente ao relatório tipo a enviar -standard reporting for mineral resources and mineral reserves - pelo que não existe uniformidade nos relatórios realizados pelos diferentes projetos mineiros a nível nacional.*” e, ainda, que, tal acontece porque nesta entidade não existe pessoal qualificado e reconhecido internacionalmente para este tipo de acompanhamento. Por outro lado, esta entidade entende que, de acordo com as suas funções efetua “...*ações de fiscalização...*”, com o objetivo “...*verificação dos vários requisitos legais, apoio técnico sempre que solicitado, e acompanhamento das várias atividades desenvolvidas na concessão mineira.*” e que a cultura da empresa-mãe não teve qualquer influência no desempenho das suas funções, pois sempre implementaram as suas recomendações.

A APA é outra das entidades externas que tem relações institucionais com a subsidiária no tocante às questões ambientais, em que já se percebeu que esta tem exercido pressão para a resolução dos problemas existentes nessa área.

Também o Sindicato exerce alguma pressão externa através dos trabalhadores, com reflexo na *política* de recursos humanos, ao apresentarem sempre “...*um caderno reivindicativo para o ano seguinte...*” e por efetuar exposições diversas ao ACT relativas a questões denunciadas pelos trabalhadores, assinala o responsável por esta área. De acordo com este responsável, o Sindicato exerce pressão sobre a subsidiária, porque os problemas são resolvidos quando surgem, ou seja, é necessário a “...*a implementação de uma política de resolução de problemas preventiva...*” e, também, deu como exemplo, a sua forte contestação aquando da divulgação do Código de Ética e Conduta, pois os trabalhadores tinham que assinar uma declaração.

Sintetizando, a relação da empresa-mãe com as entidades externas é clarividente na seguinte expressão do Diretor da Lavaria e do Planeamento: “*Penso que não têm uma atitude proactiva sobre a situação, de modo a evitar conflitos externos e internos. Quanto às entidades reguladoras, os japoneses só têm contato com estas, desde que*

*colocaram a subsidiária à venda, porque esta é uma concessão e tinham interesse estratégico em conseguir o acordo para a venda.”.*

Analisando todas as entrevistas de forma conjunta, podemos concluir *que* as entidades externas e respetiva legislação são importantes para a empresa-mãe, embora esta não se envolva nos contatos com estas, exigindo ser adequada e atempadamente informada, através do expatriado, de todas as negociações e acordos realizadas com estas. Especificamente, a DGEG e a APA têm criado dificuldades para obtenção da licença ambiental e o STIM prejudica a imagem da empresa e contagia os colaboradores e a comunidade local. Dada a falta de legislação portuguesa para o apuramento das reservas e recursos minerais, a empresa-mãe sente-se à vontade para pressionar a subsidiária para apresentar à DGEG os números considerados convenientes por estes, o que é possível pela ausência de normativos e pessoal qualificado para opinar sobre esse apuramento.

As entidades externas mencionadas exercem alguma pressão sobre a subsidiária. A APA porque dela depende a obtenção da licença ambiental, a DGEG com um papel menos preponderante, o Sindicato pela influência na postura dos trabalhadores face às decisões tomadas e pelos comunicados à comunicação social. Torna-se, deste modo, evidente que estas fazem parte do ambiente institucional da subsidiária (Dabic et al., 2014). No entanto, o grupo, através do seu expatriado, não soube lidar com estas pressões e preferiu delegar essas relações institucionais para os quadros locais (Harvey et al., 2001).

É importante considerar o **papel das entidades externas na estratégia** da indústria mineira, as quais de certa forma não foram devidamente consideradas pelo Grupo *Sojitz Corporation* (Smith, 2012). A empresa-mãe não deu a devida atenção ao ambiente externo da subsidiária, o que se refletiu na sua autonomia e desempenho (Kawai e Strange, 2014).

No modelo de análise adotado, estes fatores e entidades inserem-se no nível de ambiente organizacional, com influência na estratégia de vendas, na política de CSR e nas relações institucionais, o que vai de encontro ao argumentado pelo autor desse modelo (Flamholtz, 1996), que considera este ambiente um fator contextual.

Em última instancia, temos a estratégia da subsidiária, Smith (2012) argumentou que a estratégia de uma empresa de extração de minério, tem como premissa crucial os seus recursos e reservas minerais a médio e longo prazo, pelo que a estratégia desta também o deve ser e, assim, contribuir para a criação de valor.

No caso em epígrafe, o Administrador Residente entende que *“A estratégia global do grupo, sempre foi, e continua a ser, colocar este minério no Japão, pois tinham compromissos com o governo, como tal, sempre financiaram a atividade da empresa nos*

*momentos mais críticos. Assim, a estratégia de vendas passa por vender toda a produção a clientes japoneses independente do preço, o qual se baseia na cotação oficial. Daí que as necessidades de financiamento se tenham agravado, uma vez que a cotação oficial deste minério tem sofrido quebras significativas nos últimos tempos, a qual não foi compensada com o aumento da produção devido ao fraco teor (melhorias no teor).”, cuja opinião também é partilhada pelo Presidente do Comité Executivo.*

De uma forma mais direta, o Administrador Expatriado afirma que “...*não há uma estratégia definida para a Sojitz Beralt...*”, embora a empresa-mãe tenha um planeamento estratégico de longo prazo, no qual se incluiu a aquisição desta subsidiária, mas no momento atual, o seu objetivo é recuperar este investimento direto o mais rápido possível. Ainda sublinha que o SCG existente na subsidiária não minimiza a incerteza estratégica associada à sua atividade, mas não tece qualquer comentário acerca do fato de as diferenças culturais entre o país de origem e de acolhimento e as próprias relações do Japão com a China terem influência na indefinição estratégica vivida pela subsidiária durante oito anos, tendo dito apenas que a China é o maior produtor de volfrâmio.

Neste âmbito, o planeamento estratégico para a subsidiária é somente de curto prazo, de acordo com o Presidente do Comité Executivo, que explica que tal está *ligado “...com as quantidades de minério que o mercado consegue absorver em cada momento...”*, em que este mercado é instável devido às “...*quantidades produzidas nas operações informais da China.*”.

É de salientar que estamos a falar de uma subsidiária detida a 100% por uma multinacional japonesa, considerada por esta, na altura dessa aquisição, um investimento estratégico, dado o seu produto final e face às relações do país de origem com a China (maior produtor de volfrâmio), para ganhar vantagem competitiva (Camargos e Barbosa, 2009).

O planeamento estratégico da indústria extrativa está diretamente relacionado com a capacidade de produção desta face aos recursos e reservas minerais estimados em cada momento, tendo sempre em consideração que se trata duma mina de filão, conforme elucidou o Administrador Residente. Assim, este planeamento inicia-se com o apuramento dessa estimativa, para a qual não existe um método padronizado e legislado, por isso o Diretor de Geologia e Prospeção entende que “*Há grande influência da empresa-mãe...*” o que implica que a “... *empresa-mãe controle a informação divulgada e impeça por salvaguardas de confidencialidade a divulgação desses resultados...*”; quanto ao risco de gestão ou incerteza envolvido nestas estimativas, este diretor considera que este é inerente à própria definição de recursos e reservas minerais, contudo “... *não havendo entidades reguladoras capazes - usará sempre a que mais lhe convier.*” referindo-se à empresa-mãe.

Outro parâmetro que contribui para a definição da estratégia e para o seu planeamento, é o teor do minério, bem como, o controlo das perdas evitáveis da extração, pelo que foram implementados vários controlos estratégicos e operacionais (por exemplo, a pinta, a altura de corte, as pegas), como refere o Diretor dos Trabalhos Subterrâneos.

Neste tipo de indústria, a atividade de pesquisa e desenvolvimento é crucial (sondagens no solo) e tem impacto na estratégia a definir, mas *“A pesquisa existente é a estritamente necessária, pois a empresa-mãe não investe nesta área fundamental para a atividade mineira.”* alega o Diretor da Lavaria e do Planeamento, pois o grau de risco e incerteza estratégica é elevada, os custos são também elevados e o retorno não é imediato, pelo que é imprescindível existir disponibilidade de recursos financeiros, como explica o Diretor dos Trabalhos Subterrâneos.

O Diretor Administrativo e Financeiro explicou que *“Após a aquisição da subsidiária pelo grupo japonês tentou se implementar um planeamento estratégico, a 5 anos, através da elaboração de um plano de investimento em imobilizado (incluindo o equipamento mineiro), um plano de sondagens dentro e fora da área de concessão para permitir encontrar filões cuja exploração fosse economicamente viável (quer dentro da mina quer fora da mina- neste caso que possibilitasse a possibilidade de abrir uma nova mina) acompanhado pela elaboração de demonstrações financeiras a 5 anos.”*. Esta situação não passou de uma tentativa, devido à evolução desfavorável do preço e do câmbio, que obrigou a subsidiária a definir apenas planos anuais. Este diretor assume que tal reflete o modo como o controlo é exercido pela empresa-mãe e, o SCG, pois *“A casa mãe tem uma grande influência no SCG da subsidiária, não só pela presença do (s) expatriado (s) como, essencialmente pela exigência quase diária de respostas a questões de ordem prática ou pelo envio de questionários sobre as mais diversas áreas (controlo interno, fiscalidade, sistemas de informação, etc.)”* - Apêndice 9 - *“e que a sua monitorização é constante.”*.

Toda esta incerteza estratégica teve reflexo no desempenho financeiro da subsidiária, como se verifica no Apêndice 11, nomeadamente pelo aumento dos empréstimos do grupo e pelos resultados. A situação financeira da subsidiária também foi ilustrada por diversos artigos jornalísticos em 2015, cujos títulos constam no Apêndice 8, bem como, a notícia do desfecho final deste investimento considerado em 2007 estratégico para a *Sojitz Corporation*.

Então, pode-se considerar que:

- A estratégia da subsidiária é definida pela empresa-mãe, pois esta compra toda a produção da primeira, devido ao volfrâmio ser um mineral estratégico para esta. No entanto, o planeamento estratégico da produção e a alocação de

recursos é da responsabilidade da subsidiária, uma vez que a empresa-mãe tem desconhecimento total sobre minas de filão, mas carece sempre da aprovação final desta e, mesmo assim, está sempre a ser alterado por instruções dos acionistas. O planeamento estratégico é sempre de curto prazo, porque está sempre associado ao nível de absorção do produto pelo mercado com características instáveis originadas pelas produções informais da China. A empresa-mãe nas decisões estratégicas que toma em relação à subsidiária não atende às especificidades desta, entendendo ser difícil a minimização da incerteza estratégica face ao peso que a produção chinesa assume no mercado do volfrâmio. Esta incerteza estratégica pode estar relacionada com a cultura do país de origem;

- O planeamento estratégico da subsidiária é determinado pelo apuramento dos recursos e reservas minerais da mina, sobre os quais a empresa-mãe tem influência direta, pois não existe legislação portuguesa sobre a determinação de tais, levando a que os resultados apresentados sejam controlados por esta e determinados por interesses económicos e não corresponderem à realidade. Esta manipulação dos resultados dos recursos e reservas minerais estimados envolve um risco elevado e altera as estratégias a definir. Também não existem controlos estratégicos e operacionais sobre o apuramento de tais recursos e reservas, devido à falta de meios financeiros, o que implica que a incerteza da informação seja elevada e o risco assumido pela empresa-mãe seja grande, originando a que a credibilidade dessa informação seja colocada em causa. Importante também é a atividade de pesquisa e desenvolvimento, cujo investimento da empresa-mãe nesta tem ficado muito aquém das expectativas e das necessidades da subsidiária, tendo influência na estratégia definida;
- Um outro fator importante para a estratégia prende-se com a maximização da produção e com o seu teor, pelo que os controlos estratégicos e operacionais assumem relevância para a inexistência de perdas evitáveis. Estes controlos são técnicos e de gestão e são inerentes a uma mina de filão;
- Relativamente à estratégia de recursos humanos integrada na estratégia global para a subsidiária, a empresa-mãe define esta em função do planeamento estratégico da produção;
- Relativamente à influência da estratégia no SCG, a empresa-mãe tentou implementar um planeamento estratégico a longo prazo, contudo, as variações no preço do volfrâmio e das taxas de câmbio não permitiram dotar a subsidiária da liquidez necessária para que tal fosse viável. Assim, a subsidiária tem trabalhado desde 2008 a 2015 com planos estratégicos anuais. Esta implementação implicaria que os outputs do SCG fossem adaptados em termos de informação e de alteração de prazos.

Como se subentende pela exposição anterior, as relações entre a subsidiária e a empresa-mãe no tocante à estratégia são frágeis, não permitindo que as barreiras culturais fossem ultrapassadas (Dabic et al., 2014). Neste estudo de caso, denota-se um elevado grau de incerteza estratégica, implicando que o acionista efetue escolhas a vários níveis (Henri, 2006). Claro que esta escolha tem influência no SCG, entendido como suporte das mesmas e como dinâmico (Henri, 2006).

Também Smith (2012) admitiu que a estratégia na indústria mineira está ligada ao SCG, sendo esta a opinião do Diretor Administrativo e Financeiro. Dos mecanismos de controlos estratégicos implementados, o do teor do minério, ao qual esta subsidiária dá atenção extrema, é crucial (Smith, 2012). Este autor, também defende a definição de controlos operacionais (e.g. fluxos de caixa) como importantes para a definição do planeamento estratégico, sendo que estes estão implementados na subsidiária.

A integração dos *inputs* de todos os departamentos, através dos seus Diretores, é indispensável para a elaboração deste planeamento (Smith, 2012), situação que se verificou existir nesta subsidiária.

Não minimizando estes aspetos positivos existentes na subsidiária, a empresa-mãe não tem uma estratégia de longo prazo definida para a subsidiária, sendo apenas efetuado um planeamento de curto prazo (orçamento anual), o que contraria Smith (2012), embora este autor também tenha assinalado que os fatores externos devem ser tidos em conta, mas não só, a empresa-mãe só considera estes como referido nas várias citações dos quadros locais, o que levou sempre a constantes alterações na estratégia de curto prazo, não tendo capacidade para prever as alterações e seus impactos a longo prazo - incerteza ambiental - (Duncan, 1972; Grant, 2003; Milliken, 1987; Vecchiato, 2014).

Entende-se que a definição da estratégia se integra no nível de cultura organizacional no modelo de análise adotado, uma vez que a cultura do país de origem não pode ser alheada da postura assumida pela empresa-mãe quanto a essa, pois Flamholtz (1983) argumentou que esta é o ponto de partida para a criação de um sistema de controlo. Assim como, a estratégia influencia o SCG (Gond et al., 2012). Por último, este nível é essencial no SCG, pois a empresa-mãe tem desconhecimento total do funcionamento estratégico de uma mina de filão, o que se inclui no afirmado por Flamholtz et al. (1985).

## 6. CONCLUSÕES

Relativamente à primeira questão de investigação: Como é que a empresa-mãe influencia o SCG da subsidiária (nas dimensões culturais e organizacionais)?

Conclui-se que a empresa-mãe exerce influência no SCG da subsidiária, uma vez que conseguiu implementar controlos contínuos (diários), quer financeiros, como de exploração. Por outro lado, a colocação de um expatriado como administrador teve como propósito o exercício dessa influência, contudo, o controlo exercido por este não teve em consideração as diferenças culturais entre ambas as partes, originando tensões dinâmicas. Como é evidente, a distância cultural entre a empresa-mãe e a subsidiária é elevada e, esta situação é agravada por não existir linguagem comum. Primeiro constatou-se que a distância cultural, a inexistência de linguagem comum e a tensão dinâmica têm uma relação positiva com a realocação de expatriados na subsidiária. Segundo, verificou-se que a subsidiária não é dotada de autonomia, embora os quadros locais se sintam legitimados para o exercício das suas funções operacionais e que a empresa-mãe não se adaptou à cultura organizacional/local, incluindo o expatriado permanente, o que implicou o aumento do grau de controlo exercido pela empresa-mãe e influenciou as características do SCG. Terceiro, o não funcionamento em rede, também, influenciou essas características, nomeadamente pelo aumento dos controlos pessoais, de saída e burocráticos. Por último, os controlos culturais não foram totalmente eficazes nesta subsidiária, tendo se verificado alguns conflitos entre o expatriado permanente e os gestores da subsidiária (aculturação).

Quanto à segunda questão de investigação: Que outros fatores influenciam o SCG da subsidiária (entidades externas, CSR, preço, risco, estratégia)?

Constata-se que os fatores externos e as entidades externas não influenciam diretamente o SCG, mas sim a estratégia da subsidiária, materializada no seu planeamento estratégico somente de curto prazo, embora seja defendido no meio académico que a sustentabilidade da estratégia assenta no SCG. Assim, a empresa-mãe não conseguiu implementar uma estratégia sustentável a longo prazo para a subsidiária (nível de cultura organizacional), pois não conseguiu gerir o risco dos fatores externos (e.g. evolução do preço) e das entidades externas, ou seja, do ambiente organizacional da subsidiária. Esta situação permite concluir que o SCG não foi um veículo para sustentar a estratégia e para gerir as oportunidades e ameaças. Nas relações com o ambiente institucional, a empresa-mãe delegou essas funções nos quadros locais, com o objetivo único de cumprir a legislação, ou seja, não pretendeu criar qualquer valor acrescentado, nomeadamente ao nível da política de CSR. Refira-se que a CSR na subsidiária se limitou ao apaziguamento das questões ambientais, mais uma vez de acordo com lei e nada mais.

Este estudo de caso baseou-se na premissa de que a organização é um sistema aberto, com influências internas (empresa-mãe) e externas (fatores e entidades externas). Confirma-se que as práticas de controlo de gestão adotadas pela subsidiária são o resultado das exigências da empresa-mãe (e.g. colocação de um expatriado permanente), tendo efeito no comportamento dos quadros locais. Relativamente aos conceitos de isomorfismo e *loose coupling* associados à nova sociologia institucional, pode-se argumentar que estes são ilustrados neste estudo de caso, em que as práticas associadas ao SCG sofrem influências culturais, pressões externas e internas, em que a empresa-mãe sempre buscou a sua legitimidade interna, através do exercício do controlo e externa, pela aplicação da legislação. Releva-se assim a importância da nova sociologia institucional, enquanto corrente da teoria institucional, para a análise e estudo das multinacionais, o que vai de encontro a estudos de outros autores (Aguilera-Caracuel et al., 2013; Dabic et al., 2014; Ronda-Pupo e Guerras- Martin, 2012).

Face ao SCG existente na subsidiária e aplicando o modelo escolhido, pode-se concluir que existe um sistema de controlo central, que permite à empresa-mãe exercer o seu controlo em todos os departamentos através dos *inputs* exigidos a esses, a jusante, e para que o departamento financeiro responda às exigências desta, a montante. A estrutura organizacional é vertical e adequada ao grau de controlo exercido pela empresa-mãe, refletindo a cultura hierárquica da empresa-mãe. A cultura organizacional da subsidiária não se alterou, mas os seus quadros locais tiveram que adaptar o seu comportamento em função da cultura do país de origem da empresa-mãe. No entanto, a estratégia definida para a subsidiária reflete a cultura de mercado da empresa-mãe, mas não conseguiu contornar as incertezas inerentes ao ambiente organizacional. Pode-se, assim, concluir que este modelo é passível de ser aplicado nesta subsidiária com a introdução de algumas melhorias, como sejam, a implementação de um sistema integrado de informação, entre outras.

De forma mais específica, a aplicação do modelo de Flamholtz et al. (1985) e Flamholtz (1983, 1996) a este estudo de caso permite corroborar o propósito do SCG, através do nível de sistema de controlo central, como definido por Henri (2006) e Widener (2007). Também se verifica a influência no comportamento dos quadros locais face à cultura da empresa-mãe (Berry et al., 2009), através da colocação de um expatriado permanente (controlo social) na estrutura organizacional da subsidiária, que também é uma das premissas do modelo e, deste modo, influenciar o SCG e ganhar legitimidade interna (Brenner e Ambos, 2013). Assim, conclui-se que este modelo permitiu estudar o SCG da subsidiária, tendo em consideração parâmetros formais (controlos) e informais (cultura e comportamentos) legitimados pela empresa-mãe (Flamholtz et al., 1985; Flamholtz, 1983, 1996).

Por outro lado, o controlo exercido pela empresa-mãe na subsidiária, refletido nas características do SCG desta não permite concluir que existiu uma adequada e efetiva integração de ambas as partes (Hoppmann, 2008; Kostova e Zaheer, 1999), com reflexo nas relações interpessoais com o expatriado permanente.

Em suma, a empresa-mãe teve influência no SCG da subsidiária e alterou o modo como o controlo era exercido nesta, mas não soube lidar com a instabilidade macroeconómica, incerteza ambiental e estratégica e, conseqüentemente, com o risco de gestão envolto na atividade mineira, nomeadamente, por esta subsidiária explorar uma mina de filão e ter desconhecimento sobre a mesma, pois a *Sojitz Corporation* é, essencialmente, um grupo económico de *trading*.

No entanto, este estudo de caso não está isento de limitações. A primeira refere-se ao fato de se ser um caso único, pois as restantes subsidiárias detidas por multinacionais japonesas a operar em Portugal, não mostraram abertura para participar neste estudo. Segundo, o caso escolhido pertence a um setor muito específico, que em conjunto com a primeira limitação, não permite a generalização das ilações retiradas. Terceiro, não foi possível realizar nenhuma entrevista com o responsável superior da empresa-mãe e não se obteve resposta do STIM, embora tenham sido efetuadas diligências nesse sentido.

Apesar das limitações ressalvadas, também se identificam alguns contributos. O primeiro respeita à utilização do modelo de análise de Flamholtz et al. (1985) e Flamholtz (1983, 1996), pois grande parte dos estudos sobre o tema utiliza o modelo de Simons (1995). Para além desta nuance, o modelo utilizado permitiu analisar o ambiente organizacional como parte de um SCG como vimos, o que com o modelo de Simons não seria possível, pois os níveis de controlo definidos por este não incluem, de forma direta, o ambiente organizacional e/ou institucional, que neste estudo de caso é crucial. O segundo relaciona-se com o fato de se ter estudado uma indústria extrativa, cujo produto final é estratégico para a Europa e para o mundo, nomeadamente para o Japão. O terceiro tem a ver com a possibilidade de se ter estudado a CSR numa indústria com grande impacto ambiental. O quarto relaciona-se com o fato de se ter estudado o SCG tendo em consideração a história e as práticas da subsidiária e se ter assumido que a contabilidade é uma das premissas desse controlo. O quinto, e mais genérico, é a apresentação de um estudo sobre a indústria extrativa na área da gestão em Portugal, uma vez que todos os trabalhos académicos existentes incidem sobre a área de geologia e exploração propriamente dita.

Para investigações futuras, sugere-se um estudo da CSR na indústria extrativa em Portugal, um estudo somente sobre a influência cultural no SCG e um estudo que analise o efeito/relação das variáveis estudadas neste estudo de caso, face às alterações que ocorreram no capital social da empresa em virtude da nacionalidade dos acionistas.

Também se sugere um estudo de caso múltiplo sobre o SCG nas principais minas portuguesas (três), de modo a se poder efetuar uma análise comparativa do mesmo. Por último, um tema interessante de investigar será aplicar todas as proposições de investigação definidas para este estudo de caso, a todas as explorações mineiras dispersas geograficamente pertencentes à atual multinacional detentora da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*

## 7. Referências bibliográficas

Abbott, K. W. e Snidal, D. (2013). Taking responsive regulation transnational: Strategies for international organizations, *Regulation e Governance*, Vol. 7, N° 1, pp. 95-113.

Adler, P. S. (2001). Market, hierarchy, and trust: The knowledge economy and the future of capitalism. *Organization Science*, Vol. 12, N° 2, pp. 215-234.

Aguilera - Caracuel, J., Aragón-Correa, J. A. e Hurtado-Torres, N. E. (2010). El desempeño medioambiental en empresas multinacionales: Influencia de la distancia institucional entre países. *Cuadernos de Economía Y Dirección de La Empresa*, Vol. 13, N° 44, pp.37-58.

Aguilera-Caracuel, J., Guerrero-Villegas, J., Vidal-Salazar, M. D. e Delgado-Márquez, B. L. (2014). International cultural diversification and corporate social performance in multinational enterprises: The role of slack financial resources. *Management International Review*, Vol. 55, N° 3, pp. 323-353.

Aguilera-Caracuel, J., Hurtado-Torres, N. E., Aragón-Correa, J. A. e Rugman, A. M. (2013). Differentiated effects of formal and informal institutional distance between countries on the environmental performance of multinational enterprises. *Journal of Business Research*, Vol. 66, N° 12, pp. 2657-2665.

Allouche, J. e Laroche, P. (2005). A meta-analytical investigation of the relationship between corporate social and financial performance. *Revue de gestion des ressources humaines*, Vol. 57, p.18.

Andersen, T. J. (2005). The performance effect of computer-mediated communication and decentralized strategic decision making. *Journal of Business Research*, Vol. 58, N° 8, pp. 1059-1067.

Anthony, R.N., Dearden, J. e Vancil, R. (1974). *Management control systems: text, cases and readings*. Harvard Graduate School of Business Publications.

Arjaliès, D.L. e Mundy, J. (2013). The use of management control systems to manage CSR strategy: A levers of control perspective. *Management Accounting Research*, Vol. 24, N° 4, pp. 284-300.

Attig, N. e Brockman, P. (2015). The Local Roots of Corporate Social Responsibility. *Journal of Business Ethics*, pp. 1-18.

- Atuahene-Gima, K., Li, H. e De Luca, L. M. (2006). The contingent value of marketing strategy innovativeness for product development performance in Chinese new technology ventures. *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, N° 3, pp. 359-372.
- Bansal, P. e Roth, K. (2000). Why companies go green: A model of ecological responsiveness. *Academy of Management Journal*, Vol. 43, N° 4, pp. 717-736.
- Barañano, A. M. (2004). *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão Manual de Apoio à Realização de Trabalhos de Investigação*. Edições Sílabo 2004.
- Barkema, H. G., Bell, J. H. J. e Pennings, J. M. (1996). Foreign entry, cultural barriers, and learning. *Strategic Management Journal*, Vol. 17, N° 2, pp. 151-166.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, N° 1, pp. 99-120.
- Barrett, M., Cooper, D. J. e Jamal, K. (2005). Globalization and the coordinating of work in multinational audits. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, N° 1, pp. 1-24.
- Baxter, J. e Chua, W. F. (2003). Alternative management accounting research—whence and whither. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 N° 2 e 3, pp. 97-126.
- Bedeian, A. G. e Giglioni, G. B. (1974). A Conspectus of Management Control Theory: 1900-1972. *Academy of Management Journal*, Vol. 17, N° 2, pp. 292-305.
- Berg, B. L. e Lune, H. (2004). Chapter 7 Action Research. Em *Qualitative research methods for the social sciences* (Vol. 5). Boston, MA: Pearson. pp. 178-186.
- Berry, A. J., Coad, A. F., Harris, E. P., Otley, D. T. e Stringer, C. (2009). Emerging themes in management control : A review of recent literature. *The British Accounting Review*, Vol. 41, N° 1, pp. 2-20.
- Birkinshaw, J. e Morrison, A. J. (1995). Configurations of strategy and structure in subsidiaries of multi-national corporations. *Journal of International Business Studies*, Vol. 26, pp. 729-754.
- Birkinshaw, J., Holm, U., Thilenius, P. e Arvidsson, N. (2000). Consequences of perception gaps in the headquarters-subsidiary relationship. *International Business Review*, Vol. 9, N° 3, pp. 321-344.
- Björkman, A. e Piekkari, R. (2009). Language and foreign subsidiary control: An empirical test. *Journal of International Management*, Vol. 15, N° 1, pp. 105-117.

Bloomberg, L.D. M. e Volpe, M. (2012). Chapter 1 Introduction to Your Study. Em *Completing Your Qualitative Dissertation: A Roadmap from Beginning to End*. SAGE Publications. pp. 233-236.

Bondy, K., Moon, J. e Matten, D. (2012). An Institution of Corporate Social Responsibility (CSR) in Multi-National Corporations (MNCs): Form and Implications. *Journal of Business Ethics*, Vol. 111, Nº 2, pp. 281-299.

Brenner, B. e Ambos, B. (2013). A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control. *Organization Science*, Vol. 24, Nº 3, pp. 773-795.

Busco, C., Giovannoni, E. e Scapens, R. W. (2008). Managing the tensions in integrating global organisations: The role of performance management systems. *Management Accounting Research*, Vol. 19, Nº 2, pp. 103-125.

Caldas, M. P. e Tonelli, M. J. (2002). Casamento, estupro ou dormindo com o inimigo? Interpretando imagens e representações dos sobreviventes de fusões e aquisições. *Organizações e Sociedade*, Vol. 9, Nº 23, pp. 171-186.

Camargos, M. A. De e Barbosa, F. V. (2009). Fusões e aquisições de empresas brasileiras: criação de valor e sinergias operacionais. *Revista de Administração de Empresas*, Vol. 49, Nº 2, pp. 206-220.

Cartwright, S. e Cooper, C. L. (1993). The role of culture compatibility in successful organizational marriage. *Academy of Management Perspectives*, Vol. 7, Nº 2, pp. 57-70.

Carvalho, C. D., Vieira, M. M. F. e Lopes, F. D. (1999). Contribuições da perspectiva institucional para análise das organizações. *Encontro Anual da Anpa*, Vol. 23, pp. 1-15.

Celano, A. e Guedes, A. L. (2013). Pela possibilidade do uso de novas metáforas na pesquisa transcultural-menos distância e mais fricção. *Cadernos Ebape. Br*, Vol. 11, Nº 3, pp. 356-367.

Chakrabarti, R., Gupta-Mukherjee, S. e Jayaraman, N. (2009). Mars-Venus marriages: Culture and cross-border M&A. *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, Nº 2, pp. 216-236.

Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting , Organizations and Society Organizations Society*, Vol. 28, pp. 127-168.

Chiavenato, I. (2004). *Introdução à teoria geral da administração*. Elsevier Brasil.

Chow, C. W., Kato, Y. e Shields, M. D. (1994). National culture and the preference for management controls: An exploratory study of the firm-Labor market interface. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19, N° 4 e 5, pp. 381-400.

Collier, P. M. (2005). Entrepreneurial control and the construction of a relevant accounting. *Management Accounting Research*, Vol. 16, N° 3, pp. 321-339.

Connor, N. G. O., Vera-muñoz, S. C. e Chan, F. (2011). Competitive forces and the importance of management control systems in emerging-economy firms : The moderating effect of international market orientation. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36, N° 4 e 5, pp. 246-266.

Cooper, D. J. e Ezzamel, M. (2013). Globalization discourses and performance measurement systems in a multinational firm. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 38, N° 4, pp. 288-313.

Cruz, I., Scapens, R. W. e Major, M. (2011). The localisation of a global management control system. *Accounting , Organizations and Society*, Vol. 36, N° 7, pp. 412-427.

Cruz, L. B. e Boehe, D. M. (2010). How do leading retail MNCs leverage CSR globally? Insights from Brazil. *Journal of Business Ethics*, Vol. 91, N° 2, pp. 243-263.

Dabic, M., González-Loureiro, M. e Furrer, O. (2014). Research on the strategy of multinational enterprises: Key approaches and new avenues. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 17, N° 2, pp. 129-148.

Daft, R. (2006). *Organization theory and design*. Cengage learning.

Danneek, E. (2002). The dynamics of product innovation and firm competences. *Strategic Management Journal*, Vol. 23, N° 12, pp. 1095-1121.

Direção Geral de Geologia e Energia. (2015). Mining Industry - Portugal. *Statistical Information*, Vol. 17, pp. 1-15.

Ditillo, A. (2004). Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: The role of management control systems as knowledge integration mechanisms. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29, N° 3, pp. 401 - 422.

Dube, L. e Parê, G. (2003). Rigor in information systems positivist case r esearch : current practices, trends and recomendations. *Mis quarterly*, Vol. 27, N° 4, pp. 597-635.

Duncan, R. B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 17, N° 3, pp. 313-327.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, N° 1, pp. 57-74.

Ensign, P. C. (2007). The multinational corporation as a coordinated network: organizing and managing differently. *Thunderbird International Business Review*, Vol. 41, N° 3, pp. 291-322.

Ensley, M. D., Pearce, C. L. e Hmieleski, K. M. (2006). The moderating effect of environmental dynamism on the relationship between entrepreneur leadership behavior and new venture performance. *Journal of Business Venturing*, Vol. 21, N° 2, pp. 243-263.

Ferreira, A. e Otley, D. (2009). The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management Accounting Research*, Vol. 20, N° 4, pp. 263-282.

Etzioni, A. (1965). 'Organizational Control Structure', in J. G. March (ed.), *Handbook of Organizations*, Rand McNally.

Flamholtz, E. G. (1983). Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: Theoretical and empirical perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 8, N° 2 e 3, pp. 153-169.

Flamholtz, E. G. (1996). Effective organizational control: A Framework, Applications, and Implications. *European Management Journal*, Vol. 14, N° 6, pp. 596-611.

Flamholtz, E. G., Das, T. K. e Angeles, L. (1985). Toward an integrative framework of organizational control. *Accounting Organizations and Society*, Vol. 10, N° 1, pp. 35-50.

Forsgren, M., Andersson, U. e Bjo, I. (2005). Managing subsidiary knowledge creation : The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review*, Vol. 14, N° 5, pp. 521-538.

Francis, J., Zheng, C. e Mukherji, A. (2009). An Institutional Perspective on Foreign Direct Investment: A Multi-level Framework. *Management International Review*, Vol. 49, N° 5, pp. 565-583.

Giraud, F. Zarłowski, P., Saulpic, O., Lorain, M.A. e Fourcade, J. M. F. (2011). *The Art of Management control - Issues and practices*. Pearson Education France -.

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

Gillham, B. (2005). *Research Interviewing: The range of techniques: A practical guide*. McGraw-Hill Education (UK).

Goll, I. e Rasheed, A. (2004). The moderating effect of environmental munificence and dynamism on the relationship between discretionary social responsibility and firm performance. *Journal of Business Ethics*, Vol. 49, N° 1, pp. 41-54.

Gond, J.P., Grubnic, S., Herzig, C. e Moon, J. (2012). Configuring management control systems: Theorizing the integration of strategy and sustainability. *Management Accounting Research*, Vol. 23, N° 3, pp. 205-223.

Grabner, I. e Moers, F. (2013). Management Control as a System or a Package? Conceptual and Empirical Issues. *Accounting Organizations and Society*, vol. 38, N° 6-7, pp. 407-419

Granlund, M. e Lukka, K. (1998). Towards increasing business orientation: Finnish management accountants in a changing cultural context. *Management Accounting Research*, Vol. 19, N° 2, pp. 185-211.

Grant, R. M. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: Evidence from the oil majors. *Strategic Management Journal*, Vol. 24, N° 6, pp. 491-517.

Gray, R., Javad, M., Power, D. M. e Sinclair, C. D. (2001). Social and Environmental Disclosure and Corporate Characteristics: A Research Note and Extension<sup>15</sup>. *Journal of Business Finance and Accounting*, Vol. 28, N° 3, pp. 327-357.

Guerras-Martín, L. Á., Madhok, A. e Montoro-Sánchez, Á. (2014). The evolution of strategic management research: Recent trends and current directions. *BRQ Business Research Quarterly*, Vol. 17, N° 2, pp. 69-76.

Guillén, M. F. (2001). Is globalization civilizing, destructive or feeble? A critique of five key debates in the social science literature. *Annual Review of Sociology*, pp. 235-260.

Hah, K. e Freeman, S. (2014). Multinational Enterprise Subsidiaries and their CSR: A Conceptual Framework of the Management of CSR in Smaller Emerging Economies. *Journal of Business Ethics*, Vol. 122, N° 1, pp. 125-136.

Hall, P. A. e Taylor, R. C. (1998). The potential of historical institutionalism: a response to Hay and Wincott. *Political Studies*, Vol. 46, N° 5, pp. 958-962.

Hanzlick, M. e Brühl, R. (2013). Management Control Systems as a package. *Controlling & Management Review*, Vol. 13, N° 2, pp. 1-15.

Harrison, G. e Mckinnon, J. (1999). Cross-cultural research in management control systems design: A review of the current state. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24, N° 5 e 6, pp. 483-506.

Harvey, M., Speier, C. e Novecevic, M. M. (2001). A theory-based framework for strategic global human resource staffing policies and practices. *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, N° 6, pp. 898-915.

Henri, J. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31, N° 6, pp. 529-558.

Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International differences in work-related values* Beverly Hills, Cal and London.

Hoppmann, A. H. (2008). *Interactivity - Control Mechanism or Management Tool?* Master Thesis, Copenhagen Business School. Em [studenttheses.cbs.dk](http://studenttheses.cbs.dk)

Ibm. (2009). *Envisioning the Future of Biorenewables*. *Global Bussiness*, pp. 2-23

Icfai. (2006). *Principles of Management Control Systems* Principles of Management Control Systems, pp. 3-304

Internal Control and Administration Department (2014). *Formação interna da Sojitz Corporation*.

Ivarsson, I. e Vahlne, J.E. (2002). Technology integration through international acquisitions: The case of foreign manufacturing TNCs in Sweden. *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18, N° 1, pp. 1-27.

Jaeger, A. M. e Baliga, B. R. (1985). Control systems and strategic adaptation: Lessons from the Japanese experience. *Strategic Management Journal*, Vol. 6, N° 2, pp. 115-134.

Jaussaud, J. e Schaaper, J. (2006). Control mechanisms of their subsidiaries by multinational firms: A multidimensional perspective. *Journal of International Management*, Vol. 12, N° 1, pp. 23-45.

Jensen, M.; Meckling, W. (1976). Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, Vol. 3, N° 4, pp. 305-360.

Kawai, N. e Strange, R. (2014). Subsidiary autonomy and performance in Japanese multinationals in Europe. *International Business Review*, Vol. 23, Nº 3, pp. 504-515.

Keupp, M. M., Palmie´, M. e Gassmann, O. (2011). Achieving subsidiary integration in international innovation by managerial tools. *Management International Review*, Vol. 51, Nº 2, pp. 213-239.

Kim, W. C. e Hwang, P. (1992). Global strategy and multinationals' entry mode choice. *Journal of International Business Studies*, Vol. 23, Nº 1, pp. 29-53.

Kostova, T. e Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Nº 1, pp. 64-81.

Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: A critical review. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22, Nº 2, pp. 207-232.

Leite, J. A. M. (2015). Abordagem Histórica e Institucional da Mudança em Contabilidade de Gestão : o Caso da Normalização nos Hospitais Públicos Portugueses. Universidade do Minho. Em [repositorium.sdum.uminho.pt](http://repositorium.sdum.uminho.pt).

Li, X. (2016). The design and use of management control systems in a Chinese multinational corporation: a neo-institutional perspective (Doctoral dissertation, University of Southampton). Em [eprints.soton.ac.uk](http://eprints.soton.ac.uk).

Lowe, T. e Puxty, T. (1989). The problems of a paradigm: a critique of the prevailing orthodoxy in management control. Em *Critical perspectives in management control* (pp. 9-26). Palgrave Macmillan UK.

Lukka, K. (2010). The roles and effects of paradigms in accounting research. *Management Accounting Research*, Vol. 21, Nº 2, pp. 110-115.

Luo, Y. (2003). Market-seeking MNEs in an emerging market: How parent-subsidiary links shape overseas success. *Journal of International Business Studies*, Vol. 34, Nº 3, pp. 290-309.

Major, J. (2009). Reflexão sobre a investigação. *Revista Portuguesa E Brasileira de Gestão*, Vol. 8, Nº 1, pp. 43-50.

Malik, M. (2015). Value-Enhancing Capabilities of CSR: A Brief Review of Contemporary Literature. *Journal of Business Ethics*, Vol. 127, Nº 2, pp. 419-438.

Malmi, T. e Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package: opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, Vol. 19, N° 4, pp. 287-300.

Martinez, J. I. e Jarillo, J. C. (1989). The evolution of research on coordination mechanisms in multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, pp. 489-514.

Matten, D. e Crane, A. (2005). Note corporate citizenship: toward an extended theoretical University of London. *Academy of Management Review*, Vol. 30, N° 1, pp. 166-179.

Merchant, K. A. e Van der Stede, W. A. (2012). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives (3ª Ed.)*. Harlow, Essex: Prentice Hall.

Merchant, K. A. e Simons, R. (1986). Research and Control in complex organizations: An overview. *Journal of Accounting Literature*, Vol. 5, pp. 183-201.

Meyer, J. W. e Rowan, B. (1991). Capítulo 2-Institucionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. Em Powell, W. W., e DiMaggio, P. J *The new institutionalism in organizational analysis*. The University of Chicago Press, pp. 41-62.

Meyer, J. W. e Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, Vol. 83, pp. 340-363.

Milliken, F. J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty About the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, Vol. 12, N° 1, pp. 133-143.

Mirchandani, D. A. e Lederer, A. L. (2008). The impact of autonomy on information systems planning effectiveness. *Omega*, Vol. 36, N° 5, pp. 789-807.

Mitchell, R. K., Agle, B. R. e Wood, D. J. (1997). Toward a theory of stakeholder identification and salience: Defining the principle of who or what really counts. *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4, pp. 853-886.

Moilanen, S. (2008). The role of accounting and an intermediate subsidiary in the management control system. *Management Accounting Research*, Vol. 19, N° 3, pp. 252-269.

Mundy, J. (2010). Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35, N° 5, pp. 499-523.

Nixon, W. e Burns, J. (2005). Management control in the 21st century. *Management Accounting Research*, Vol 16, N° 3, pp. 260-268.

O'Donnell, W. S. (2000). Managing foreign subsidiaries: Agents of headquarters or and interdependent network? *Strategic Management Journal*, Vol. 21, N° 5, pp. 525-548.

Otley, D.T. e Berry, A. J. (1980). Control, organisation and accounting. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, N° 2, pp. 231-246.

Otley, D. (1999). Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, Vol. 10, N° 4, pp. 363-382.

Ouchi. (1977a). The transmission of control through organizational hierarqy. *Research Paper N° 270*.

Ouchi, W. (1979). A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. *Management Science*, Vol. 25, N° 9, pp. 63-82.

Ouchi, W. G. (1975). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 25, pp. 129-142.

Ouchi, W. G. (1977b). The relationship between organizational structure and organizational control. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 22, N° 1, pp. 95-113.

Ouchi, W. G. e Jaeger, A. M. (1978). Type Z organization: Stability in the midst of mobility. *Academy of Management Review*, Vol. 3, N° 2, pp. 305-314.

Ouchi, W. G. e Maguire, M. A. (1975). Organizational Control : Two Functions. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 20, N° 4, pp. 559-569.

Pan, Y. (1996). Influences on Foreign Equity Ownership Level in Joint Ventures in China. *Journal of International Business Studies*, Vol. 27, N° 1, pp. 1-26.

Pananond, P. (2013). Where Do We Go from Here?: Globalizing Subsidiaries Moving Up the Value Chain. *Journal of International Management*, Vol. 19, N° 3, pp. 207-219.

Park, B. I. e Choi, J. (2014). Control mechanisms of MNEs and absorption of foreign technology in cross-border acquisitions. *International Business Review*, Vol. 23, N° 1, pp. 130-144.

Park, B. Il, Glaister, K. e Oh, K.-S. (2009). Technology Acquisition and Performance in International Acquisitions: The Role of Compatibility Between Acquiring and Acquired Firms. *Journal of East-West Business*, Vol. 15, Nº 3, pp. 248-270.

Patton, M. Q. (2002). Two decades of developments in qualitative inquiry a personal, experiential perspective. *Qualitative social work*, Vol 1, Nº 3, pp. 261-283.

Piekkari, R., Welch, C. e Paavilainen, E. (2009). The Case Study as Disciplinary Convention: Evidence from International Business Journals. *Organizational Research Methods*, Vol. 12, Nº 3, pp. 567-589.

Porter, M. E. e Kramer, M. R. (2002). The competitive advantage of corporate philanthropy. *Harvard Business Review*, Vol. 80, Nº 12, pp. 56-68.

Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, Vol. 12, Nº S2, pp. 95-117.

Rabbiosi, L. (2011). Subsidiary roles and reverse knowledge transfer: An investigation of the effects of coordination mechanisms. *Journal of International Management*, Vol. 17, Nº 2, pp. 97-113.

Ronda-Pupo, G. A. e Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, Vol. 33, Nº 2, pp. 162-188.

Roth, K. e Nigh, D. (1992). The effectiveness of headquarters-subsidiary relationships: The role of coordination, control, and conflict. *Journal of Business Research*, Vol. 25, Nº 4, pp. 277-301.

Ryan, B., Scapens, R. W. e Theobald, M. (2002). Chapter 1 The philosophy of financial research. Em *Research method and methodology in finance and accounting*.

Sarala, R. M. e Vaara, E. (2010). Cultural differences, convergence, and crossvergence as explanations of knowledge transfer in international acquisitions. *Journal of International Business Studies*, Vol. 41, Nº 8, pp. 1365-1390.

Silva, R. e Silva, P. (2013). O contributo dos métodos qualitativos na investigação em contabilidade de gestão. *Indagatio Didactica*, Vol. 5, Nº 2, pp. 1047-1063.

Simons (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Haward Business School Press Books.

Smith, G. L. (2012). Strategic long term planning in mining. *Journal of the Southern African Institute of Mining and Metallurgy*, Vol. 112, Nº 9, pp. 761-774.

Soin, K. e Collier, P. (2013). Risk and risk management in management accounting and control. *Management Accounting Research*, Vol. 24, Nº 2, pp. 82-87.

Straub, E. e Zecher, C. (2013). Management control systems: a review. *Journal of Management Control*, Vol. 23, pp. 233-268.

Surroca, J., Tribó, J. A. e Zahra, S. A. (2013). Stakeholder pressure on MNEs and the transfer of socially irresponsible practices to subsidiaries. *Academy of Management Journal*, Vol. 56, Nº 2, pp. 549-572.

Tannenbaum, A. S., 1962, Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 7, pp. 236-257.

Taggart, J. e Hood, N. (1999). Determinants of autonomy in multinational corporation subsidiaries. *European Management Journal*, Vol. 17, Nº 2, pp. 226-236.

Tanure, B., Evans, P., Cançado, V. L. e Cruz, M. de A. (2011). Gestão de Recursos Humanos: Análise das Diferenças entre Empresas Nacionais e Multinacionais localizadas no Brasil. Em *Encontro Nacional Da Anpad*, pp. 1-17.

Theóphilo, C. R. e Ludícibus, S. (2001). As novas abordagens metodológicas na pesquisa em contabilidade gerencial. Em VII Congreso Internacional de Costos y II Congreso de la Asociación Española de Contabilidad Directiva, pp. 197.

Turker, D. (2009). Measuring corporate social responsibility: A scale development study. *Journal of Business Ethics*, Vol. 85, Nº 4, pp. 411-427.

Übüs, Ü. e Alas, R. (2009). Organizational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. *Engineering*, Vol. 1, Nº 1, pp. 90-99.

Vecchiato, R. (2014). Creating value through foresight: First mover advantages and strategic agility. *Technological Forecasting and Social Change*, Vol. 101, pp. 25-36.

Wang, L. e Juslin, H. (2009). The Impact of Chinese Culture on Corporate Social Responsibility: The Harmony Approach. *Journal of Business Ethics*, Vol. 88, pp. 433-451.

Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting , Organizations and Society*, Vol. 32, Nº 7, pp. 757-788.

Wilkinson, T. J., Peng, G. Z., Brouters, L. E. e Beamish, P. W. (2008). The diminishing effect of cultural distance on subsidiary control. *Journal of International Management*, Vol. 14, Nº 2, pp. 93-107.

Wright, P., Mukherji, A. e Kroll, M. J. (2001). A reexamination of agency theory assumptions: Extensions and extrapolations. *Journal of Socio-Economics*, Vol. 30, Nº 5, pp. 413-429.

Yamin, M. e Andersson, U. (2011). Subsidiary importance in the MNC: What role does internal embeddedness play? *International Business Review*, Vol. 20, Nº 2, pp. 151-162.

Yang, X. e Rivers, C. (2009). Antecedents of CSR practices in MNCs' subsidiaries: A stakeholder and institutional perspective. *Journal of Business Ethics*, Vol. 86, Nº 2, pp. 155-169.

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods*, 4th. Thousand Oaks.

Young, S. e Tavares, A. T. (2004). Centralization and autonomy: Back to the future. *International Business Review*, Vol. 13, Nº 2, pp. 215-237.

Zago, C. C. e Retour, D. (2013). Cultura organizacional: nível coletivo constitutivo da gestão por competências. *Gestão e Produção*, Vol. 20, Nº 1, pp. 180-191.

#### Referências web

Revista\_I\_Like\_This. (2014, dezembro). Minas da Panasqueira. Acedido em novembro de 2015. Disponível em [ilikethis.pt/](http://ilikethis.pt/).

[www.apambiente.pt/](http://www.apambiente.pt/). Acedido em janeiro de 2016.

[www.dgeg.pt/](http://www.dgeg.pt/). Acedido em janeiro de 2016.

[www.fiequimetal.pt](http://www.fiequimetal.pt) >. Acedido em janeiro de 2016

[www.sojitz.com/en/](http://www.sojitz.com/en/). Acedido em janeiro de 2016

[www.grovetwell.com/.../globe-leadership-research/](http://www.grovetwell.com/.../globe-leadership-research/). Grove, C. N. (2005). Worldwide differences in business values and practices: Overview of GLOBE research findings. GroveWell LLC. Global leadership solutions. Acedido em novembro de 2015.

[www.metalbulletin.com/](http://www.metalbulletin.com/). Acedido em novembro de 2015.

[www.ordemengenheiros.pt/](http://www.ordemengenheiros.pt/). Franco, A. (2014). XX Congresso dos Engenheiros. Desafios actuais e a nova visão para o futuro da indústria extractiva. Acedido em novembro de 2015.

[www.wbcsd.org/](http://www.wbcsd.org/). World Business Council for Sustainable Development Cross. (2004). Corporate responsibility. Acedido em novembro de 2015.

## Apêndices

### Apêndice 1 - Dimensões culturais

Dimensões Globe	Dimensões Hofstede
Orientação para o desempenho	
Orientação para o futuro	
Aversão à incerteza	Distância ao poder
Igualdade entre gêneros	Individualismo vs. coletivismo
Assertividade	Masculinidade vs. feminilidade
Orientação humana	Aversão à incerteza
Distância ao poder	
Coletivismo institucional	
Coletivismo de grupo	

Fonte: Adaptado de Grove (2005); Hofstede (1980)

## Apêndice 2 - Carta de apresentação para solicitação de entrevistas

Exmo. Sr. Presidente, do Comité Executivo da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal)*, S.A.

No âmbito de uma dissertação do mestrado em Gestão da Universidade da Beira Interior, sob orientação científica da Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria do Céu Alves, estou a realizar uma investigação académica, com metodologia qualitativa e estudo de caso, sobre o SCG nas Multinacionais, nomeadamente estudando a influência da empresa-mãe nas características do mesmo, a opinião dos quadros superiores locais sobre o sistema implementado, e os efeitos das diferenças culturais.

Após análise já efetuada a documentos recolhidos foram elaborados guiões de entrevistas para todos os quadros superiores da empresa, de modo a permitir responder às questões de investigação definidas para a referida dissertação.

O testemunho e as opiniões dos inquiridos seriam muito importantes para este estudo. Assim, dado que tenho disponibilidade para me deslocar à vossa empresa no dia 10 de dezembro de 2015 (ou em outra data que julguem mais oportuna), solicitava, se possível, o agendamento das reuniões individuais com os inquiridos (entre 30 a 60 minutos, aproximadamente), para a realização das respetivas entrevistas.

Antecipadamente grata pela colaboração, na expectativa de uma resposta favorável, deixo à Superior consideração de V. Exa.

Com os melhores cumprimentos,

---

Margarida Maria Mendes Rodrigues

### Apêndice 3 - Protocolo da entrevista

Para a realização deste estudo solicitamos a colaboração dos quadros superiores da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* Sendo efetuadas entrevistas individuais. Estas entrevistas têm como objetivo tentar perceber de que forma a empresa-mãe influencia e condiciona o Sistema de Contabilidade e de Controlo de Gestão (SCCG) na filial. Procura-se com estas entrevistas recolher Informação relevante sobre o SCG, tendo em conta as dimensões organizacionais e culturais, bem como, a perceção dos quadros superiores em relação às mesmas.

Assim, procura-se com estas entrevistas recolher informação importante sobre o SCCG, para permitir responder às questões/proposições da investigação e validar o modelo de análise proposto para o efeito.

A entrevista é tida como uma das técnicas de recolha de dados mais adequada para a obtenção de perceções/opiniões (Yin, 2009). Neste estudo pretende-se averiguar as perceções/opiniões dos quadros superiores da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*, nomeadamente.

- ❖ Opinião sobre a influência que a empresa-mãe tem sobre a subsidiária como um todo (organizacional e cultural); (Exemplo de questões: Considera que tem legitimidade, autonomia total no processo de decisão sobre todos os assuntos relacionados com a subsidiária (e.g. recrutar e nomear os cargos mais altos da Direção, entre outros?)
- ❖ Opinião sobre as características do SCG e sobre as orientações da empresa-mãe; (Exemplo de questões: Descreva os controlos formais do SCG implementado, como por exemplo, os controlos de resultados. Caso existam outros, faça uma breve descrição dos mesmos; como esses controlos são planeados, implementados e monitorizados?; Qual a influência da empresa-mãe no SCG da subsidiária?);
- ❖ Opinião que os quadros superiores têm sobre o SCG; (Exemplos de questões: Qual a sua opinião em relação a esta orientação/influência no SCG, face à posição que ocupa na estrutura orgânica da empresa?);
- ❖ Opiniões sobre as possibilidades de melhorias do SCG implementado; (Exemplo de questão: De acordo com a sua experiência, quais são as melhorias que poderiam ser implementadas no SCG?)
- ❖ Recolha de elementos sobre todas as variáveis incluídas no modelo de análise definido e sua comparação com o modelo implementado na empresa; (Exemplos de questões: Qual a sua opinião sobre a colocação na empresa de expatriados, nomeadamente, quanto ao controlo que este exerce e ao modo como o exerce? Quais são os benefícios que, na sua opinião, advêm da existência de expatriados permanentes ou pontuais na *Sojitz Beralt*; no seu entender existe algum tipo de conflitos com os expatriados permanentes ou pontuais colocados na subsidiária por divergências de ideias ou ações a tomar? De que modo tal afeta a legitimidade/confiança que a casa mãe deposita no cargo que ocupa?);

- ❖ Identificação de eventuais problemas e sugestões para o seu melhoramento; (Exemplos de questões: Qual a influência que o sindicato tem na definição da política de recursos humanos e mesmo do planeamento estratégico? Sente-se pressionado por este?; Na sua opinião o SCG implementado na subsidiária minimiza a incerteza estratégia inerente ao negócio, face à volatilidade do preço?);

Serão utilizados os seguintes procedimentos para a realização das entrevistas:

- ❖ Informar o entrevistado do contexto e objetivo da dissertação, salientando que a sua colaboração é crucial para o sucesso da investigação;
- ❖ Dar garantias de sigilo quanto à informação recolhida;
- ❖ Realização da entrevista dum modo empático, ou seja, proporcionar ao entrevistado um clima acolhedor e aberto, de forma a ser possível estabelecer um diálogo favorável à obtenção de respostas que permitam atingir o objetivo da dissertação;
- ❖ Agradecer calorosamente a colaboração do entrevistado e evidenciar a importância do seu contributo/disponibilidade para a investigação em causa.
- ❖ Informar o entrevistado que lhe será reenviado a transcrição da entrevista para eventuais correções;

Caso os entrevistados o desejem, ser-lhe-á enviada uma síntese dos resultados deste estudo.

Dada a diversidade de informação a recolher, não é possível realizar apenas uma entrevista, com um guião padronizado, pelo que se optou por criar uma tipologia da informação relevante para o estudo de caso e a partir daí foram seleccionadas as pessoas a entrevistar na *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.*, como se evidencia na tabela 1.

Tabela 1 - Quadros seleccionados para realização de entrevistas

Cargo	Nome	Experiência anterior	Experiência na empresa	Informação solicitada
Presidente da Comissão Executiva	Engenheiro Alfredo Augusto Mendes Franco	38	5	Caracterização da empresa-mãe e da filial, poder e autonomia, expatriados, preço e risco cambial, CSR, estratégia, influências culturais, linguagem comum, legitimidade, tensão organizacional, tipos de controlos, redes, entidades externas
Administrador Residente	Engenheiro Fausto António Fontes Frade	33	2	Caracterização da empresa-mãe e da filial, poder e autonomia, expatriados, preço e risco cambial, CSR, estratégia, influências culturais, linguagem comum, legitimidade, tensão organizacional,

Cargo	Nome	Experiência anterior	Experiência na empresa	Informação solicitada
				tipos de controlos, redes, entidades externas
Administrador Executivo (expatriado)	Sr. Okuno	17	3	Caracterização da empresa-mãe e da filial, poder e autonomia, expatriados, preço e risco cambial, CSR, estratégia, influências culturais, linguagem comum, legitimidade, tensão organizacional, tipos de controlos, redes, entidades externas
Diretor Administrativo e Financeiro	Doutor Pedro Borges Duarte da Silva	15	10	Caracterização da empresa-mãe e da filial, poder e autonomia, expatriados, preço e risco cambial, CSR, estratégia, influências culturais, linguagem comum, legitimidade, tensão organizacional, tipos de controlos, redes
Diretor da Lavaria e do Planeamento	Engenheiro Júlio Henrique Ramos Ferreira e Silva	4	(a) 12	Expatriados, estratégia, influências culturais, legitimidade, tensão organizacional, redes, tipos de controlos,
Diretor dos Trabalhos Subterrâneos	Engenheiro Manuel de Sousa Pacheco	13	5	Expatriados, estratégia, influências culturais, legitimidade, tensão organizacional, redes, tipos de controlos
Diretor de Geologia e Prospecção	Doutor Romeu Vieira	8	4	Expatriados, estratégia, influências culturais, legitimidade, tensão organizacional, entidades externas
Responsável pelos Recursos Humanos	Doutor José Eduardo Filipe Martins	23	5	Autonomia, influências culturais, estratégia, legitimidade, expatriados
Responsável pelo Ambiente	Engenheira Donzília Santos Gonçalves	4	3	CSR, legislação, expatriados, estratégia

(a) Interrupção de 1991 a 2012

Nota: Carta de conforto para realização das entrevistas assinadas pelo Presidente do Comité Executivo

#### **Apêndice 4 - Guião e tratamento das entrevistas**

O tratamento das respostas às entrevistas realizadas, cujos guiões se apresentam, teve presente as variáveis incluídas nas cinco proposições de investigação definidas, os níveis de controlo do modelo de análise (Figura 1b) e as respetivas correlações entre ambos (Tabela 5 e 6).

#### **Presidente do Comité Executivo e Administrador Residente**

1 - Como caracteriza o grupo em que a *Sojitz Beralt* se insere, enquanto subsidiária.

2 - Como caracteriza a *Sojitz Beralt*.

3 - Na sua opinião, o que levou a *Sojitz Corporation* a adquirir a *Sojitz Beralt*?

4 - Sendo a atividade da *Sojitz Beralt* associada a um setor específico, quais as implicações que incorrem para a definição da estratégia global da mesma e para a estratégia de vendas?

5 - Considera que tem legitimidade, autonomia total no processo de decisão sobre todos os assuntos relacionados com a subsidiária (e.g. recrutar e nomear os cargos mais altos da Direção, entre outros)?

Legitimidade sim (que reside no facto de se obedecer estritamente à legislação Portuguesa), autonomia não, sobretudo em relação ao recrutamento e nomeação dos Diretores e dos Chefes de Departamento. A nomeação destes é precedida de uma análise prévia do Acionista.

6 - Em que medida a subsidiária participa na formulação da estratégia, na alocação eficiente de recursos e no processo de planeamento?

7 - Na sua opinião, os canais de comunicação interna existentes entre a subsidiária e a casa-mãe são eficazes?

8 - São efetuadas visitas frequentes dos acionistas à subsidiária, bem como, de expatriados pontuais? Qual a sua opinião sobre estas?

Sim. Talvez até demasiado frequentes. São muito pouco produtivas. Focam-se sobretudo na formação e aprendizagem dessas pessoas na gestão de alguns aspetos da Indústria Mineira.

9 - A colocação de expatriados permanentes na subsidiária, tem alguma influência na gestão do negócio e no desempenho da sua função?

10 - Qual é a forma como avalia a autonomia da subsidiária, nomeadamente no processo de tomada de decisão e definição da estratégia a seguir?

11 - De que forma as entidades externas (entidades reguladoras, sindicato) e a legislação do setor mineiro condicionam a atuação da casa-mãe perante a subsidiária?

12 - A instabilidade macroeconómica, nomeadamente o preço do volfrâmio e o risco cambial das transações envolvidas, é uma preocupação constante no desempenho da vossa função? De que forma a turbulência do mercado onde se inserem afeta a estabilidade da atividade da empresa e inerente impacto nas decisões estratégicas da casa-mãe?

13 - O planeamento estratégico é elaborado numa base sustentável e para um período alargado (5-10 anos)? Se não, como é definido?

14 - Tem uma participação ativa na preparação do orçamento anual para a subsidiária, em que as opiniões assumem o devido valor?

15 - Considera que existe uma implementação apropriada da CSR na subsidiária e que esta está em conformidade com as diretrizes da casa-mãe?

16 - Existem procedimentos internos para suportar a CSR e respetivos relatórios de desempenho? Se não, explique porquê.

17 - As incertezas estratégicas e ambientais são devidamente monitorizadas pela subsidiária e/ou casa-mãe, de modo a que as metas definidas para a subsidiária não sejam afetadas?

18 - Enquanto administrador, comunica aos quadros superiores a visão e a missão pretendida para a subsidiária?

19 - Como justifica o grau de autonomia da subsidiária face à casa mãe?

20 - Considera que a cultura da casa-mãe e do país de origem tem ou teve alguma influência nos objetivos estratégicos definidos para a subsidiária?

21 - Considera que o fluxo de informações entre a subsidiária e a casa-mãe é lento e não é transparente? Dê uma breve explicação e se essa situação tem a ver com a cultura do país de origem.

22 - Entende que o controlo estratégico da casa mãe não atende às especificidades da subsidiária? Porquê?

23 - Quais as vantagens/desvantagens da integração de um expatriado na administração da subsidiária?

### **Administrador Expatriado**

1 - Quais as razões que levaram a *Sojitz Corporation* a investir na aquisição da *Sojitz Beralt*?

2 - Como caracteriza a *Sojitz Corporation* e a *Sojitz Beralt*, respetivamente?

3 - Qual a sua interligação organizacional, cultural e social com os quadros locais?

- 4 - No seu entender, qual é a mais-valia ou valor acrescentado que proporciona à subsidiária?
- 5 - No seu entender, o seu comportamento na subsidiária prima pela pontualidade, cumprimento de prazos, centralização numa única tarefa e por fazer cumprir o planeamento estipulado?
- 6 - Procura resolver problemas e realizar as suas tarefas da melhor forma possível e no menor prazo possível?
- 7 - Procura encontrar soluções para os problemas e não os culpados dos mesmos?
- 8 - Entende que na subsidiária onde se insere, focaliza-se no trabalho em equipa?
- 9 - Participa nas atividades locais da comunidade social onde a subsidiária exerce a sua atividade, valorizando a sua inserção em termos coletivos, e até incluir a sua família nessas atividades?
- 10 - Dada a sua cultura específica, faz questão de separar a sua vida profissional da sua vida pessoal?
- 11 - Age em conformidade com a hierarquia estipulada (casa-mãe)? Ou pelo contrário, tem autonomia no processo de tomada de decisão na subsidiária?
- 12 - Sente que tem uma atitude proactiva na resolução de conflitos internos na subsidiária?
- 13 - Entende que o modo como comunica com os diretores locais, é assertiva e direta? Ou, é uma comunicação cautelosa, assumindo um comportamento discreto?
- 14 - Na sua opinião, a forma como desempenha a sua função revela o desejo de harmonia e de ser tolerante perante os gestores locais, mostrando aversão à incerteza?
- 15 - Tem autonomia para proceder a nomeação de quadros superiores na subsidiária?
- 16 - Entende que a subsidiária onde se insere, tem autonomia para participar na formulação da sua própria estratégia, na alocação de recursos e no planeamento?
- 17 - Na sua opinião, existem canais eficazes de comunicação interna entre a subsidiária e a casa-mãe?
- 18 - Há frequentes visitas e reuniões entre os quadros superiores da subsidiária e a casa-mãe? Porquê?
- 19 - Todos os procedimentos formais e informais estão escritos?
- 20 - Entende que a forma como o orçamento é elaborado e detalhado, implica a sua própria sustentabilidade anual ou mais alargada? Ou pelo contrário, este é alterado ao longo do período, face às alterações ambiente envolvente?

21 - Entende que a sua presença permanente na subsidiária, tem contribuído para o processo de transferência do conhecimento entre ambas as partes? Se não, explique porquê.

22 - Considera que os sistemas de contabilidade e de controlo de gestão existentes na subsidiária são adequados ou não para responder às exigências da casa-mãe, influenciando o grau de controlo de resultados?

23 - No seu entender, qual é o motivo pelo qual a subsidiária não funciona em rede, o que poderá levar um maior controlo de resultados?

24 - Pensa que pelo *staff* intermédio ter qualificações académicas baixas, implica um maior controlo de resultados?

25 - Qual o impacto que a cotação do preço do volfrâmio tem na definição da estratégia para a subsidiária?

26 - O fato de estarem expostos à exposição cambial de transação, não tem efeitos na rentabilidade do negócio? Se sim, indique quais.

27 - De que forma as entidades externas e a legislação do setor mineiro condicionam a atuação da casa-mãe perante a subsidiária?

28 - Entende que a subsidiária integra na sua estratégia e no próprio sistema de controlo de gestão a *Corporate Social Responsibility*? Como lida com os aspetos ambientais da *Sojitz Beralt*?

29 - Na sua opinião o sistema de controlo de gestão implementado na subsidiária minimiza a incerteza estratégia inerente ao negócio, face à volatilidade do preço?

30 - De que modo as diferentes culturas entre o país de origem e o país de acolhimento, contribuem para a indefinição da estratégia vivida na subsidiária face aos objetivos definidos para esta pela casa-mãe?

31 - Qual a sua opinião pessoal sobre a sua estadia na *Sojitz Beralt*, quer a nível pessoal, como profissional?

32 - Quais as melhorias no sistema de controlo de gestão que entende que podem ser melhorados na *Sojitz Beralt*?

#### **Diretor Administrativo e Financeiro**

1 - Qual a dimensão da empresa (volume de vendas e nº de colaboradores)?

2 - Qual o número de anos compreendido entre a data de aquisição pela casa-mãe e o ano de 2015?

3 - Descreva sucintamente o negócio da empresa.

- 4 - De que forma pensa que a localização geográfica da subsidiária se relaciona com o grau de desenvolvimento de Portugal e com o país de origem do capital?
- 5 - Na sua opinião, qual a relação que a empresa tem com o ambiente/comunidade local?
- 6 - Entende que a empresa adota como estratégia a CSR e a inclui no seu sistema de controlo?
- 7 - Qual o número de expatriados colocados na subsidiária e que posição ocupam?
- 8 - O que pensa das visitas frequentes dos quadros superiores da *Sojitz Corporation*?
- 9 - Quais os custos/benefícios associados a estes para a subsidiária, nomeadamente, para o sistema de controlo de gestão?
- 10 - Qual a sua opinião sobre a colocação na empresa de expatriados, nomeadamente, quanto ao controlo que este exerce e ao modo como o exerce? Quais são os benefícios que, na sua opinião, advêm da existência de expatriados permanentes ou pontuais na *Sojitz Beral*?
- 11 - Entende que a existência de expatriados permanentes ou pontuais na subsidiária produz algum efeito mitigador do efeito da distância cultural relacionado com a cultura do país de origem e com a cultura organizacional já existente na mesma?
- 12 - A não existência de uma linguagem comum entre ambas as partes, leva à existência de expatriados, inúmeras reuniões e visitas da casa mãe, procedimentos escritos e formais, bem como, descrição de funções. Qual a sua opinião sobre esta situação?
- 13 - No seu entender existe conflitos/tensões com os expatriados permanentes ou pontuais colocados na subsidiária? De que modo tal afeta a legitimidade/confiança que a casa mãe deposita no cargo que ocupa?
- 14 - Descreva os controlos formais do sistema de controlo de gestão implementado, como por exemplo, os controlos de resultados. Caso existam outros, faça uma breve descrição dos mesmos.
- 15 - Como esses controlos são planeados, implementados e monitorizados?
- 16 - Qual o seu poder ao nível do processo de tomada de decisão em relação aos seus superiores e, mesmo, em relação á casa-mãe?
- 17 - Qual a relação da empresa com a cultura local da região onde se insere (e.g. cadeia de calores, crenças, rituais) e como esta afeta o comportamento dos colaboradores face ao sistema de controlo de gestão implementado?
- 18 - Sente que a casa-mãe e os administradores locais têm plena confiança nas funções que desempenha, sendo tal evidenciada pela legitimidade que lhe é atribuída na subsidiária?
- 19 - A subsidiária funciona em rede com a casa-mãe?

- 20 - Se não funciona, como justifica tal?
- 21 - Como relaciona o funcionamento em rede ou não, com o grau de autonomia da empresa?
- 22 - Entende que o *software* contabilístico, como suporte do sistema de controlo de gestão, existente na subsidiária tem qualidade face às exigências da casa-mãe?
- 23 - Este é também um impedimento ao não funcionamento em rede?
- 24 - Qual a sua perceção do impacto que a cultura do grupo e do país de origem do capital tem na subsidiária, ao nível organizacional e cultural?
- 25 - Em que medida o preço do volfrâmio e o risco cambial influencia o desempenho da empresa e afeta as decisões da casa mãe?
- 26 - Considera que a CSR é um controlo importante para a empresa? Porquê?
- 27 - Considera que as orientações e/ou influências da casa-mãe o dotam da legitimidade necessária para a tomada de decisões operacionais perante os seus colaboradores diretos?
- 28 - Evidente que todas estas questões tinham um propósito, pensa que a casa mãe tem uma influência direta no sistema de controlo de gestão da subsidiária?
- 29 - Do sistema de controlo de gestão imposto pela casa mãe, que controlos estes implementaram, e como os monitorizam?
- 30 - Qual a sua opinião em relação a esta imposição, face á posição que ocupa na estrutura orgânica da empresa?
- 31 - Qual o sistema de mensuração de desempenhos vs. incentivos implementado? Caso não exista, explique porquê.
- 32 - De acordo com a sua experiência, quais são as melhorias que poderiam ser implementadas no sistema de controlo de gestão?
- 33 - Na sua opinião, o sistema de controlo de gestão implementado recebe *inputs* de todas as direções/departamentos da empresa, sendo criadas sinergias a esse nível?
- 34 - Quais são os mecanismos de controlo existentes que considera prioritários e/ou adequados?
- 35 - Considera que existe planeamento estratégico na subsidiária? Tem alguma influência na implementação e definição do mesmo? De que modo a cultura organizacional e os fatores externos afetam o mesmo? Como este se integra n SCG? Qual a sua opinião sobre o assunto?

### **Diretor de Geologia e Prospecção**

1 - Sendo responsável pela determinação das reservas/recursos de que a empresa dispõe, qual a influência que a entidade reguladora e respetiva legislação, tem sobre o seu apuramento?

2 - Entende que esse imperativo normativo condiciona a sua função, bem como a postura que tem de assumir perante as exigências da casa-mãe?

3 - Qual a sua opinião sobre as influências culturais de ambas as partes na sua relação com a casa-mãe no desempenho da sua função?

4 - Sente que a forma como desempenha a sua função, é um contributo para aproximação das diferentes culturas?

5 - A forma como a legislação portuguesa está definida para o setor mineiro tem alguma influência no modo como determina as reservas/recursos? Se sim, como e porquê?

6 - As suas funções são influenciadas pela entidade reguladora do sector, por exemplo, através de pressões diretas ou indiretas?

7 - Sendo a sua função crucial para a definição da estratégia para a *Sojitz Beralt* pela casa-mãe, considera que a informação preparada pelo seu departamento é crucial para tal? Sente a pressão influenciadora por parte da casa - mãe?

8 - Considera que a informação fornecida pelo seu departamento para os outros departamentos e para a casa-mãe influencia o risco de gestão que a casa-mãe pretende assumir? Também influencia o tipo de estratégia que esta última pretende assumir?

9 - Pensa que existe uma visão integrada das informações do seu departamento para o processo de tomada de decisão?

10 - Existe algum tipo de controlos estratégicos e/ou operacionais implementados no seu departamento, que tenham impacto no sistema de controlo de gestão imposto pela casa - mãe?

11 - Qual a sua opinião sobre a legitimidade/confiança que sente que a administração local e da casa-mãe atribui ao seu contributo para a definição da estratégia para a *Sojitz Beralt* (e.g. diminuição do risco e da incerteza)?

12 - Qual a sua opinião sobre a colocação na empresa de expatriados, nomeadamente, quanto ao controlo que este exerce e ao modo como o exerce? Quais são os benefícios que, na sua opinião, advêm da existência de expatriados permanentes ou pontuais na *Sojitz Beralt*.

### **Diretor dos Trabalhos Subterrâneos e Diretor da Lavaria e do Planeamento**

1 - Na sua opinião, de que forma a cultura da casa-mãe, relacionada com o seu país de origem e também do país de acolhimento e cultura local intrínseca no *staff* e

trabalhadores dos níveis hierárquicos mais baixos, influência a maximização da atividade mineira?

2 - A cultura da casa-mãe, relacionada com o seu país de origem, afeta o modo como age perante as entidades externas que influenciam a atividade da empresa (e.g. sindicatos, entidades reguladoras, governo)?

3 - Entende que a CSR (*Corporate Social Responsibility*) faz parte da estratégia definida para a empresa, como forma de reduzir custos, criar valor acrescentado e fornecer benefícios para a mesma?

4 - Qual a sua opinião sobre o funcionamento da mina e sua relação com o impacto ambiental que esta tem nos colaboradores e na comunidade onde se insere?

5 - Que controlos estratégicos estão implementados que permitam garantir a maximização da produção e a sua qualidade (técnica- teor-), para que não hajam perdas evitáveis?

6 - Considera que os controlos operacionais aplicados na mina, na lavaria e na manutenção e armazém são adequados à forma como o sistema de produção está configurado?

7 - Na sua opinião, a atividade de pesquisa e desenvolvimento é proporcional às necessidades de produção? Esta atividade é impulsionada pela casa-mãe?

8 - Qual o contributo da informação elaborada pelo seu departamento, entendida como *input*, para o sistema de controlo de gestão implementado na empresa?

9 - Qual a sua opinião sobre a legitimidade/confiança que sente que a administração local e da casa-mãe atribui ao seu contributo para a definição da estratégia para a *Sojitz Beralt* (e.g. diminuição do risco e da incerteza)?

10 - Qual a sua posição perante as exigências e orientações da casa mãe relativamente ao planeamento estratégico e sua relação com a questão anterior?

11 - Qual a sua opinião sobre a colocação na empresa de expatriados, nomeadamente, quanto ao controlo que este exerce e ao modo como o exerce? Quais são os benefícios que, na sua opinião, advêm da existência de expatriados permanentes ou pontuais na *Sojitz Beralt*.

### **Responsável pelo Ambiente**

1 - Como são tratadas as questões ambientais (Corporate Social Responsibility- CSR) na empresa?

2 - Qual a legislação/diplomas mais relevantes e quais as medidas tomadas localmente para a sua implementação na empresa nesta temática?

3 - A gestão dos resíduos produzidos pela empresa é efetuada de forma célere e de acordo com a legislação e entidades reguladoras?

4 - Como é que a comunidade envolvente da empresa, o sindicato e os próprios colaboradores entendem as questões ambientais e suas consequências (relacionadas com a atividade mineira)?

5 - As questões ambientais (CSR) fazem parte da política estratégica do grupo, ou, são apenas uma mera formalidade perante as entidades reguladoras? Qual a sua opinião sobre o assunto?

6 - No seu entender, existe uma política de ambiente instituída na empresa? Se sim, que controlos estratégicos existem para a monitorização da mesma. Se não, o que pensa sobre o assunto.

7 - Qual a sua opinião sobre a colocação na empresa de expatriados, nomeadamente, quanto ao controlo que este exerce e ao modo como o exerce? Quais são os benefícios que, na sua opinião, advêm da existência de expatriados permanentes ou pontuais na *Sojitz Beralt*?

#### **Responsável pelos Recursos Humanos**

1 - Entende que a estrutura orgânica da empresa é adequada à sua dimensão?

2 - Reportando ao diretor financeiro e administrativo, sente que tem algum poder no processo de tomada de decisão quanto aos recursos humanos e outras áreas de que é responsável? Sente-se legitimado por estes?

3 - Os acionistas transmitem-lhe confiança no seu trabalho?

4 - Sente que é, de alguma forma, influenciado por estes, no desenvolvimento da sua

5 - Existe uma estratégia de recursos humanos definida para a empresa em consonância com a da casa-mãe e com a sua própria cultura?

6 - Os recursos humanos da empresa, nomeadamente a nível superior, compartilham a visão e a missão da casa - mãe, existindo alinhamento de objetivos individuais e organizacionais, contribuindo assim para a cadeia de valores da mesma?

7 - Qual a influência que o sindicato tem na definição da política de recursos humanos e mesmo do planeamento estratégico? Sente-se pressionado por este?

8 - Existe descrição de funções devidamente formalizadas?

9 - Existe um código de conduta e de ética?

10 - Qual a influência que a cultura local (da comunidade) enraizada na cultura organizacional tem na empresa e como influencia a postura da mesma sobre os recursos humanos?

11 - Qual a sua opinião sobre a colocação na empresa de expatriados, nomeadamente, quanto ao controlo que este exerce e ao modo como o exerce? Quais são os benefícios que, na sua opinião, advêm da existência de expatriados permanentes ou pontuais na *Sojitz Beralt*.

#### **DGEG**

1 - A *Sojitz Beralt* é considerada uma empresa estratégica para o desenvolvimento económico de Portugal?

2 - Exercem alguma influência no modo como a *Sojitz Beralt* opera? Que tipo?

3 - Qual a vossa posição quanto às questões ambientais originadas pela atividade desta empresa?

4 - Na vossa opinião, a cultura do acionista teve alguma influência no cumprimento/implementação de recomendações vossas?

5 - Qual é a periodicidade com que efetuam vistorias à empresa? Com que objetivo

#### **STIM (não respondeu)**

1 - Qual a vossa posição face às políticas adotadas pela *Sojitz Beralt* nos últimos oito anos?

2 - Na vossa opinião, o Sindicato exerce algum tipo de pressão sobre a *Sojitz Beralt*? De que modo?

3 - O Sindicato atua como um elemento facilitador entre os trabalhadores e a *Sojitz Beralt*? Justifique a sua resposta.

4 - Qual a posição do Sindicato em relação ao impacto ambiental causado pela atividade mineira, quer na comunidade local, quer nos trabalhadores?

5 - Na vossa opinião, a cultura inerente ao detentor da *Sojitz Beralt* nos últimos 8 anos teve influência no modo como se relacionaram com este?

## Apêndice 5 - Apontamentos gerais sobre a empresa-mãe e a subsidiária em análise

### 1. Caraterização do grupo *Sojitz Corporation*

Para o Presidente do Comité Executivo “A *Sojitz Corporation* é um grande grupo de Empresas Japonês, muito diversificado, com uma divisão minero-metalúrgica incipiente. O facto de a divisão minero-metalúrgica não ser consolidada e de a Empresa não possuir experiência anterior nestas matérias fez com que as decisões tomadas fossem titubeantes e de aprendizagem constante. Por exemplo, numa certa altura em que os teores de volfrâmio começaram a baixar, contrataram outra Empresa Japonesa com suposta experiência Geológica e Mineira Este comportamento de só acreditar em tecnologia e conhecimento japonês, quando provavelmente existiam empresas de outros Países em melhor posição, também é muito característico. Logo após o início dos trabalhos não houve capacidade interna para ver que tal conhecimento não era uma realidade. Após longos meses de trabalhos e de custos muito importantes as conclusões foram desastrosas e, se tivessem sido aplicadas, conduziriam a perdas ainda maiores.”

Esta perspetiva é corroborada pela resposta do Administrador Residente, que afirma que a *Sojitz Corporation* é um “Grupo de grande dimensão e poder económico no Japão, mas que sobre minas de filão não têm experiência e conhecimento, pelo que não fazem nada sem o aval dos administradores locais. A sua cultura rege-se por regras muito retas, pela união, mas levam muito tempo a tomar decisões. Também aceitam conselhos, mas tem que ser tudo formalizado por escrito, não gostam de alterações e surpresas.”

Já o Administrador Expatriado tem uma outra visão sobre o grupo, sendo sucinto na sua resposta, dizendo que “*Sojitz Corporation* é uma *Sogo Shosha* no Japão, esta empresa obtém lucros não só das vendas, mas também através do investimento.”

### 2. Explicação do investimento em Portugal numa empresa mineira

O Presidente do Comité Executivo entende que a aquisição da *Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.* se enquadra num investimento estratégico, pois “Em termos Europeus e Internacionais a principal matéria-prima produzida pela *Sojitz Beralt* (o tungsténio ou volfrâmio) tem sido classificada como estratégica. Essa classificação não tem a ver com a sua raridade, mas sim com o risco de abastecimento pelo facto de cerca de 90% da produção primária (sem reciclagem) estar dominada por um só País - A República Popular da China. No caso do Japão, as conhecidas dificuldades diplomáticas entre estes dois Países, agravam essa situação. A aquisição da *Beralt* enquadra-se na prevenção deste assunto melindroso. O conhecido envolvimento neste negócio e a disponibilização de fundos da *JOGMEC* (*Japan Oil, Gas and Metals National Corporation* - que é uma grande Organização Estatal que visa o abastecimento estável de recursos

*naturais minerais para o Japão) à Sojitz Corporation é a única informação pública nesse sentido.”*

Esta opinião vai no sentido da resposta do Administrador Residente, o qual argumenta que *“Sendo o minério extraído pela Beralt considerado estratégico pela europa, em que os grandes produtores são a China e o Vietname, o grupo na necessidade deste e pelas suas conflituosas relações com estes, viu-se obrigado a produzir ele próprio o minério, para assegurar matéria-prima para outras empresas japonesas. Esta situação foi agravada pela deterioração de relações com a GTP. Para além disso, a cultura de elite do Japão, levou a que o governo financiasse a aquisição da Beralt, pois este minério também é importante e estratégico para o governo japonês.”*

*“Beralt é um investimento típico de sogo shosha (ver glossário). O departamento Ferroalloys da Sojitz Corporation tem lidado com o metal raro, e quase todos estão relacionados com a indústria de aço inoxidável. Em 2007, a Sojitz investiu em tungstênio, para aumentar a utilização dos metais raros, uma vez que estavam concentrados na indústria de aço inoxidável. A Sojitz Beralt escolheu Portugal porque este pertence à UE e tem uma situação política estável.”*, afirma o Administrador Expatriado.

Também para o Administrador Administrativo e Financeiro *“A localização geográfica foi determinada pela existência do jazigo de volfrâmio, que não pode ser deslocalizado. Com esta condicionante, a escolha da Sojitz Corporation para ter adquirido o controlo da empresa subsidiária está relacionada com as boas relações diplomáticas e comerciais existentes entre Portugal e o Japão e com o facto de Portugal ser conhecido por um País com estabilidade social.”*, que também vai de encontro ao afirmado pelo Administrador Expatriado.

### **3. Caracterização da Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.**

O Presidente do Comité Executivo define a subsidiária como uma empresa que já não poderá ter algum impacto no desenvolvimento regional, isto é, *“A Sojitz Beralt é a mais antiga Empresa Mineira Portuguesa. Em termos nacionais é uma Média Empresa e em termos Europeus e Mundiais é uma Pequena Empresa da Indústria Mineira. A Empresa moldou, no passado, a cultura (nem sempre no bom sentido, adotando maus comportamentos dos trabalhadores mineiros como valores) e o pouco (ou mesmo muito pouco) desenvolvimento local. Veja-se, por exemplo, o que se passou até ao último mês, relativamente aos acessos rodoviários, quando comparados com os dos concelhos limites e, ainda sobre empregos alternativos. Pessoalmente considero que, contrariamente ao que muitas pessoas pensam, o recurso mineiro e, conseqüentemente, a Empresa, no futuro, não terão já capacidade para influenciar significativamente o desenvolvimento sustentável local que se pretende na atualidade. Recordo aqui que segundo a Comissão*

*Brundtland a definição de Desenvolvimento Sustentável é “O desenvolvimento que satisfaz as necessidades do momento presente, sem comprometer a capacidade de as gerações futuras satisfazerem as suas próprias necessidades” (O nosso Futuro Comum, Brundtland 1987).” Na Indústria Extrativa, isto significa que os investimentos nos projetos, devem ser financeiramente rentáveis, tecnicamente apropriados, ambientalmente saudáveis e socialmente responsáveis. Um dos principais desafios do Desenvolvimento Sustentável da Indústria Extrativa é o de criar uma indústria viável e diversificada, com a qual - muito tempo para lá dos minerais terem sido explorados e se terem esgotado, sem se terem comprometido as condições ambientais, sociais e culturais locais e sem gerar consequências e impactos negativos de longa duração - a riqueza gerada tenha sido utilizada eficaz e eficientemente na criação e desenvolvimento de condições de vida alternativas e sustentáveis. Caso contrário, o legado da Minas pode e deve ser questionável. Francamente, não me parece, que o recurso remanescente, permita ainda atingir esse moderno objetivo da Indústria Mineira.”*

*A caracterização do Administrador Residente reflete mais a estrutura organizacional, entendendo que “A Beralt é recente para mim. Pela minha experiência, penso que as empresas são o espelho das equipas que nela se formam. O meu objetivo principal foi esse, criar uma equipa coesa com espírito de interajuda, o que levou a alterações relevantes no organograma, pois existia muita acumulação de funções numa só pessoa. Na DAF introduziram-se melhorias/controlos /por exemplo, stock mínimo, alerta de compras) substanciais no funcionamento do armazém, que movimenta valores monetários bastante elevados, existindo um controller júnior que faz a ponte entre o armazém e a DAF. No tocante ao ambiente e à segurança, a empresa caracteriza-se pela alteração da sua postura face a esses fatores no último ano e meio, o que diminuiu o número de acidentes e o impacto ambiental negativo.”*

*Em termos financeiros e históricos, o Diretor Administrativo e Financeiro, disse que “A empresa tem a concessão para exploração de minérios de volfrâmio (principalmente), estanho e cobre no Couto Mineiro da Panasqueira. A extração de minério começou em 1896, tendo a empresa começado a explorar o minério em 1929 (então como sucursal de uma empresa Inglesa). Em 1973 foi constituída a Beralt Tin and Wolfram (Portugal) SA. A empresa esteve sempre integrada em grupos estrangeiros cuja principal atividade era a exploração mineira. A única exceção é a situação atual, em que a empresa está integrada num grupo japonês com 410 empresas e cerca de 15.000 trabalhadores (Sojitz Corporation), e cuja atividade principal é o trading. O volfrâmio é comercializado sob a forma de concentrado sendo exportado, atualmente, para os Estados Unidos e Japão onde é transformado em APT (Ammonium Para-Tungstate), uma liga que endurece os metais. Em 30/11/2015 a empresa tinha 252 trabalhadores e um volume de negócios de*

*11.600.000 Euros (previsão 2015)”. Relativamente ao período de detenção japonesa, que corresponde ao período em análise, este afirma que “Na data de aquisição a empresa tinha 291 trabalhadores e um volume de negócios idêntico ao atual, com a ressalva do ano de 2007 só ter tido os mesmos 9 meses (abril a dezembro), pois foi quando se acertou o fim do exercício com o ano civil (até ao exercício de 2006 inclusive, os exercícios findavam em março do ano seguinte). Foram 8 anos, que se caracterizaram por uma crise de descida do preço e falta de encomendas em 2008/2009 e por uma subida acentuada da procura e do preço em 2011/2012 (onde se atingiu um volume de vendas de 27.000.000 de Euros e se empregou 374 trabalhadores). Posteriormente e até à data, voltou-se a entrar num ciclo recessivo com nova descida do preço e da procura.”*

**JAPONESES COMPRAM MINAS DA PANASQUEIRA INTERIOR, 11/10/2007**

Noventa e cinco por cento dos acionistas da sociedade canadiana Primary Metals, que controlava a Beralt Tin e AND Wolfram, empresa que explora a mina da Barroca Grande, deram, na semana passada, aval à Oferta de Aquisição Pública (OPA) lançada pela holding japonesa *Sojitz Corporation*. Esta operação envolveu valores na ordem dos 36 milhões de euros.

Um negócio que, segundo Fernando Vitorino, «*não irá afetar a estrutura da Beralt Tin*» e que é encarado pela empresa como «*bastante positivo*». O diretor-geral das Minas da Panasqueira acredita que a holding japonesa está «*empenhada em assegurar as reservas necessárias para a sustentabilidade futura da mina*». Isto porque, a *Sojitz Corporation* «*não irá utilizar o minério extraído unicamente para fins comerciais, mas sobretudo para o abastecimento das inúmeras empresas que compõem a holding*», adianta. Quanto aos cinco por cento dos acionistas que ficaram de fora do negócio, terão agora de colocar à venda as suas ações na Primary Metals. Correa de Sá garantiu, na semana passada, que todos os postos de trabalho serão mantidos. De resto, o administrador mostrou-se confiante de que atual programa de investimento possa, inclusivamente, vir a ser «*acelerado*».

Atualmente, as Minas da Panasqueira empregam perto de 200 trabalhadores e produzem, essencialmente, volfrâmio. Nos últimos anos, as cerca de 120 mil toneladas extraídas por mês têm sido exportadas em regime de exclusividade para a multinacional alemã Osram, que fabrica lâmpadas de iluminação, cujos filamentos são feitos de tungsténio (volfrâmio). Quanto à empresa japonesa, agora detentora da mina da Barroca Grande, trata-se de uma holding sediada em Tóquio e emprega mais de 17 mil trabalhadores.

Apêndice 7 - Legislação aplicável

Legislação aplicável à <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Conteúdo
Decreto de Lei número: 88/1990 (1)	Aprova o regulamento de depósitos minerais.
78/2004 (2)	Estabelece o regime da prevenção e controlo das emissões de poluentes para a atmosfera, fixando os princípios, objetivos e instrumentos apropriados à garantia da proteção do recurso natural ar, bem como as medidas, procedimentos e obrigações dos operadores das instalações abrangidas, com vista a evitar ou reduzir a níveis aceitáveis a poluição atmosférica originada nessas mesmas instalações
9/2007 (2)	Aprova o novo tabela legal relativo a ruído ambiente consiste no Decreto-lei n.º 9/2007, de 17 de Janeiro, que aprova o Regulamento Geral de Ruído (RGR) e no Decreto-lei n.º 146/2006, de 31 de Julho, que transpõe a Diretiva n.º 2002/49/CE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 25 de Junho, relativa à avaliação e gestão do ruído ambiente (adiante designado por DRA). O âmbito do RGR é mais vasto do que o da DRA, aplicando-se às atividades ruidosas permanentes, temporárias, às infraestruturas de transporte e a outras fontes de ruído suscetíveis de causar incomodidade e ainda ao ruído de vizinhança; a DRA estabelece um regime especial para as grandes infraestruturas de transporte rodoviário, ferroviário e aéreo e para as aglomerações de maior expressão populacional.
127/2008 (2)	Estabelece o regime das emissões industriais aplicável à prevenção e ao controlo integrados da poluição e as regras destinadas a evitar e reduzir as emissões para o ar, água e solo, bem como para a produção de resíduos
10/2010 (1)	Estabelece o regime jurídico a que está sujeito a gestão de resíduos das explorações de depósitos minerais e massas minerais.

Apêndice 7 - Legislação aplicável

Legislação aplicável à <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Conteúdo
31/2013 (1)	Procede à primeira alteração ao Decreto-Lei n.º 10/2010, de 4 de fevereiro, que estabelece o regime jurídico a que está sujeita a gestão de resíduos das explorações de depósitos minerais e de massas minerais.
127/2013 (2)	Altera o decreto de lei nº 127/2008
127/2013 (2)	Estabelece o Regime de Emissões Industriais aplicável à Prevenção e ao Controlo Integrados da Poluição, bem como as regras destinadas a evitar e ou reduzir as emissões para o ar, a água e o solo e a produção de resíduos, transpondo a Diretiva n.º 2010/75/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 24 de novembro de 2010, relativa às emissões industriais (Prevenção e Controlo Integrados da Poluição).
165/2014 (1)	Estabelece o regime de regularização e de alteração e ou ampliação de estabelecimentos e explorações de atividades industriais, pecuárias, de operações de gestão de resíduos e de explorações de pedreiras incompatíveis com instrumentos de gestão territorial e ou condicionantes ao uso do que não disponham de título válido de instalação ou de título de exploração ou de exercício de atividade
54/2015 (1)	Lei de bases do regime jurídico da revelação e do aproveitamento dos recursos geológicos existentes no território nacional; entende como recursos geológicos os bens naturais denominados por: “a) Depósitos minerais; b) Águas minerais naturais; c) Águas minero industriais; d) Recursos geotérmicos; e) Massas minerais; f) Águas de nascente”. <i>“A presente lei regula ainda a qualificação como recursos geológicos dos bens que apresentem relevância geológica, mineira ou educativa, com vista à sua proteção ou aproveitamento, sem prejuízo das demais qualificações ao abrigo dos regimes relativos à conservação da natureza e ao património cultural”</i>

## Apêndice 7 - Legislação aplicável

Legislação aplicável à <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Conteúdo
75/2015 (2)	Aprova o Regime de Licenciamento Único de Ambiente (LUA), que visa a simplificação dos procedimentos dos regimes de licenciamento ambientais, regulando o procedimento de emissão do Título Único Ambiental (TUA).
150/2015 (2)	Estabelece o regime de prevenção de acidentes graves que envolvem substâncias perigosas e de limitação das suas consequências para a saúde humana e para o ambiente, transpondo a Diretiva n.º 2012/18/UE, do Parlamento Europeu e do Conselho, de 4 de julho de 2012, relativa ao controlo dos perigos associados a acidentes graves que envolvem substâncias perigosas.
<b>Portarias número:</b>	
286/93 (2)	Fixa os valores limites e os valores guias no ambiente para o dióxido de enxofre, partículas em suspensão, dióxido de azoto e monóxido de carbono, o valor limite para o chumbo e os valores guias para o ozono.
209/2004 (2)	Lista de Resíduos que consta da presente portaria assegura a harmonização do normativo vigente em matéria de identificação e classificação de resíduos, ao mesmo tempo que visa facilitar um perfeito conhecimento pelos agentes económicos do regime jurídico a que estão sujeitos.
80/2006 (2)	Fixa os valores limites de emissão de aplicação geral aplicáveis às instalações abrangidas pelo D. L. n.º 78/2004.
675/2009 (2)	Fixa os valores limite de emissão de aplicação geral (VLE gerais) aplicáveis às instalações abrangidas pelo Decreto-Lei 78/2004, de 3 de Abril.
72/2010 (2)	Estabelece as regras respeitantes à liquidação, pagamento e repercussão da taxa de gestão de resíduos.

## Apêndice 7 - Legislação aplicável

Legislação aplicável à <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Conteúdo
289/2015 (2)	Determina que compete à Autoridade Nacional dos Resíduos manter, no seu sítio da internet, um sistema integrado de registo eletrónico de resíduos, designado por SIRER, que permita o registo e o armazenamento de dados relativos a produção e gestão de resíduos e a produtos colocados no mercado abrangidos por legislação relativa a fluxos específicos de resíduos, bem como a transmissão e consulta de informação sobre a matéria. A gestão do SIRER engloba todos os atos praticados com o objetivo de garantir o seu normal e seguro funcionamento e visa, essencialmente garantir a confidencialidade e integridade da informação, a conservação dos dados lançados no sistema informático, o acesso legal ao sistema, e a concessão de atos autorizativos. Aprova o Regulamento de Funcionamento do Sistema Integrado de Registo Eletrónico de Resíduos (SIRER), que estabelece os procedimentos de inscrição e registo bem como o regime de acesso e de utilização da plataforma.
332 B/2015 (2)	Estabelece o valor da taxa ambiental única, a sua cobrança, pagamento e afetação da respetiva receita, aplicável aos procedimentos ambientais previstos no regime de Licenciamento Único de Ambiente.
399/2015 (2)	Estabelece os elementos que devem instruir os procedimentos ambientais previstos no regime de Licenciamento Único de Ambiente, para atividades industriais ou similares a industriais, nomeadamente, operações de gestão de resíduos e centrais termoelétricas, exceto centrais solares
<b>Declaração de retificação número 30/2015 (2)</b>	Retifica o Decreto-Lei n.º 75/2015, de 11 de maio, que aprova o Regime de Licenciamento Único de Ambiente, que visa a simplificação dos procedimentos dos regimes de licenciamento ambientais, regulando o procedimento de emissão do Título Único Ambiental (TUA).

(1) Legislação específica da indústria mineira;

(2) Legislação ambiental com aplicação na indústria mineira;

**Apêndice 8 - Artefactos sobre a Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.**

Jornais/Revistas	Entrevistados	Título
Diário Digital, em 12/9/2015		Minas da Panasqueira: Prejuízos ultrapassam 2,5 milhões este ano
<a href="http://www.fiequimetal.pt/">http://www.fiequimetal.pt/</a> , em 23/3/2015		Manobras falhadas na Panasqueira
<a href="http://www.fiequimetal.pt/">http://www.fiequimetal.pt/</a> , em 24/7/2015		Governo interpelado sobre Panasqueira
I Like This, 4º trimestre de 2014	Presidente do Comité Executivo	Uma viagem às Minas da Panasqueira (entrevista e história)
Jornal de Negócios, em 21/5/2015		Acionista Japonês quer vender Minas da Panasqueira
Jornal do Fundão, em 25/3/2015		Minas da Panasqueira em risco
O Interior, em 11/10/2007		Japoneses compram Minas da Panasqueira
Ordem dos Engenheiros, de 17/10/2014	Presidente do Comité Executivo	Desafios atuais e nova visão para o futuro da indústria extrativa
Público, em 12/9/2015		Crise na Panasqueira já levou ao despedimento de 20% dos mineiros
Público, em 21/5/2015		Sindicato aceita venda das Minas da Panasqueira se evitar encerramento
Público, em 6/1/2011		Portugal sempre esteve na rota das grandes multinacionais mineiras
Público, em 7/1/2016		Almonty comprou Minas da Panasqueira

## Apêndice 9 - Resumo dos questionários de controlo interno

Área	Respondido por
Controlos do reporte financeiro	Diretor Financeiro e Administrativo
Procedimentos administrativos	Diretor Administrativo e Financeiro (1)
Ambiente de Controlo	Diretor Administrativo e Financeiro
IFRS	Diretor Administrativo e Financeiro (1)
Vendas	Diretor Administrativo e Financeiro (1)
Procedimentos na lavaria	Responsável pela lavaria (1)
Procedimentos na mina	Diretor de Trabalhos subterrâneos (1)

(1) Não tem interesse para o tema da dissertação; apenas evidenciam que existe monitorização pelo grupo

### Resumo das respostas:

#### Controlos de reporte financeiro

A empresa adota as políticas contabilísticas definidas pelo SNC, que são muito similares às IFRS. Existe um manual de políticas contabilísticas elaboradas pela PWC, tendo por base a comparação das políticas contabilísticas do SNC e as do grupo.

As pessoas relevantes para o uso destas políticas são apenas quatro e as avaliações e estimativas efetuadas são supervisionadas por mim.

A KPMG foi informada das alterações das políticas contabilísticas; existência de troca de *e-mails* com o comité de Auditoria; consulta de revistas da área; existência de *e-mails* sobre as IFRS e comunicações diversas com a Sojitz Corporation e frequência de formação dada pela OTOC

As políticas contabilísticas fazem parte do Apêndice às demonstrações financeiras aprovadas pelo Conselho de Administração.

Existiu revisão das políticas contabilísticas. Embora essa revisão tenha sido mínima face ao ano de 2010, a mesma foi comunicada informalmente aos colaboradores relevantes por mim.

Recebi as últimas versões do manual e do guia das políticas contabilísticas definidas pelo grupo, os quais foram transmitidos aos colaboradores relevantes.

Existe uma tabela com os deadlines do fecho, reporte e quem elabora, a qual é enviada para o Canadá via *e-mail* e foi devidamente autorizada e comunicadas ao pessoal envolvido no mesmo.

A avaliação dos inventários é feita de acordo com as regras locais de produção (custos diretos) e validadas pelos auditores locais externos. Os impostos diferidos ativos foram feitos pela primeira vez por auditores externos locais e agora é atualizado por nós e revistos por estes. O estudo para o fecho da mina (ARO) foi sustentado pelo trabalho feito pelos nossos engenheiros e aprovado pelo Governo (DGEG). Para fins contabilísticos, o cálculo das entradas iniciais do ARO foi realizado pela PWC Canadá e validado pelos nossos auditores locais. Os cálculos das entradas trimestrais são feitos por nós e validadas no final do ano pelos nossos auditores. Estão em conformidade com as políticas estabelecidas pelo SNC, que são similares às IFRS. Este trabalho é realizado por mim e revisto pelos auditores locais.

Todos os procedimentos do fecho estão formalizados no manual de políticas contabilísticas.

A informação referente aos utilizadores e às senhas de acesso do sistema de contabilidade é atualizada e gerida pelo SR. Lopes, que é a pessoa que controla o servidor e o *software* informático. As senhas de acesso são canceladas aquando da saída do colaborador. O acesso ao sistema de contabilidade só é possível através da nossa rede interna. Só esta pessoa tem a senha para proceder a alterações diretas nos programas informáticos.

Apenas três pessoas podem alterar os códigos das contas/centros de custo. O pedido de alteração é efetuado por pessoas não pertencentes ao departamento financeiro ao DAF, sendo este que autoriza esse pedido e comunica essa mudança.

No caso de alteração do programa de contabilidade, isto é, substituição do existente por outro, são mantidos durante alguns meses os dois sistemas a funcionar em simultâneo, de modo a salvaguardar a informação, caso ocorram problemas.

A informação contida no sistema contabilística é objeto de *back-up* todas as sextas-feiras, o qual é guardado pelo SR. Lopes.

Os movimentos contabilísticos são feitos por imputação manual na contabilidade (salários, imobilizado e stocks). A confirmação de que estão corretamente lançados é através de: resultado da contabilidade geral= ao resultado da contabilidade analítica.

O reporte financeiro é efetuado mensalmente.

### **Ambiente de controlo**

As contas são fechadas mensalmente e a administração dá atenção à importância do reporte financeiro.

Foi adotado o código de ética e conduta do grupo e quando entra um novo colaborador tem que assinar um documento em relação a tal.

Existe organograma local, que reflete a estrutura vertical adotada e as descrições de funções dos administradores e diretores.

Não têm sido detetadas fraudes e erros pelo Auditoria Interna ou pelo comité de auditoria.

Toda a informação final oriunda dos sistemas não integrados no sistema de contabilidade são introduzidos manualmente em tempo útil e corretamente.

Sou responsável por todas as alterações no sistema de controlo interno.

Não existe um *software* próprio da empresa ou do grupo. Funcionamos com um programa para a contabilidade, salários e imobilizado e com outro para os *stocks*.

Apêndice 10 - Descrição de funções dos entrevistados

Status na <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Reporta a	Descrição de funções
Presidente do Comité Executivo	Acionista	Dirigir a gestão corrente da sociedade por delegação do Conselho de Administração; Coordenar a Comissão executiva constituída por um Administrador Executivo e por um Administrador Executivo Residente; Representar a Empresa nos negócios sociais, com os mais amplos poderes e praticando todos os atos tendentes à realização do objeto social; Participar nas Reuniões com o Conselho de Administração e reuniões com a DGEG
Administrador Residente	Comissão Executiva	Liderar toda a atividade da Mina, garantindo o cumprimento do que é previamente estabelecido pela Comissão Executiva; Participar nas Reuniões com o Conselho de Administração; Participar em Reuniões com o STIM; Representar a Empresa nas ligações institucionais com os órgãos autárquicos e outros organismos; Participar nas reuniões mensais da Comissão de Higiene e Segurança no Trabalho
Administrador Expatriado	Acionista	Controlar toda a atividade da subsidiária, sendo o elo de ligação com a empresa-mãe
Diretor Administrativo e Financeiro	Presidente do Comité Executivo	Coordenar as áreas que reportam ao DAF: o Departamento de Recursos Humanos, o Serviço de Contabilidade, o Serviço de Compras, o Armazém, a área de Despachos e Transportes, o Controlo de Gestão e a área de Tecnologias de Informação e Imobilizado; Preparar o Orçamento anual e as suas revisões; Tratar das relações com as instituições bancárias, nomeadamente negociação cambial e financiamentos; Coordenar a informação e as obrigações mensais com a Autoridade Tributária e com a Segurança Social, com o Banco de Portugal, com o INE, entre outros; Participar em Reuniões com o STIM; Coordenar a Elaboração mensal do “ <i>Internal Report</i> ” de gestão, e justificação dos desvios em relação ao Orçamento; Responder aos inquéritos da <i>Sojitz Corporation</i> sobre o

Apêndice 10 - Descrição de funções dos entrevistados

Status na <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Reporta a	Descrição de funções
		controlo interno; Gerir o Cash-flow diário; Coordenar o trabalho da auditoria Externa; Estabelecer contacto com os Advogados na área do contencioso fiscal, administrativo e comercial;
Diretor da Lavaria e do Planeamento	Administrador Residente	Elaborar o Plano anual de produção, para efeitos de Orçamento, em colaboração com o Diretor de Trabalhos Subterrâneos e o Diretor de Geologia e Prospeção e Prospeção; Elaborar o Plano mensal de produção em colaboração com o Diretor de Trabalhos Subterrâneos e o Diretor de Geologia e Prospeção e Prospeção; Coordenar o Sector Laboratório; Coordenar a equipa da área de planeamento de produção; Participar nas reuniões mensais da Comissão de Higiene e Segurança no Trabalho; Reunir e colaborar com organismos oficiais, como sejam a DGEG e a APA; Elaborar relatórios anuais de atividade e planos anuais de trabalhos para a DGEG; Dirigir e Coordenar o Responsável de Produção da Lavaria, o Responsável de Manutenção da Lavaria e o Encarregado Geral da Oficina Elétrica; Elaborar o Balanço Metalúrgico mensal; Dirigir e coordenar o funcionamento da ETAM; Ser responsável e garantir a rigorosa aplicação das regras da técnica mineira na execução dos trabalhos; Supervisionar toda a atividade mineira sobre a qual é tecnicamente e legalmente responsável, entre outras, garantindo a aplicação das regras de segurança, higiene e saúde no trabalho; Assegurar que é cumprida a Legislação em vigor para o sector mineiro e para a lavra subterrânea em especial; Coordenar a Elaboração anual do Relatório de Lavra a enviar à DGEG.

Apêndice 10 - Descrição de funções dos entrevistados

Status na <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Reporta a	Descrição de funções
Diretor de Geologia e Prospecção	Administrador Residente	Dirigir a atividade das equipas de Geologia e de Topografia procurando otimizar os meios humanos e materiais colocados à sua disposição; Colaborar na elaboração do anual de produção, para efeitos de Orçamento, com o Diretor de Trabalhos Subterrâneos e o Diretor da Lavaria e Planeamento; Colaborar na elaboração do Plano mensal de produção em colaboração com o Diretor de Trabalhos Subterrâneos e o Diretor da Lavaria e Planeamento; Coordenar o cálculo e a avaliação de Reservas e Recursos; Gerir a execução de sondagens à superfície e em subterrâneo e controlar o respetivo tratamento e testemunho dessas sondagens; Gerir a cartografia geológica em subterrâneo (medição de pintas); Coordenar a organização e gestão da caroteca; Elaboração de relatórios técnicos.
Diretor dos Trabalhos Subterrâneos	Administrador Residente	Dirigir a atividade do Responsável de Produção da Mina, do Responsável de Manutenção do Equipamento Móvel da Mina, e do Encarregado Geral da Mina e das suas equipas; Otimizar os meios humanos e os equipamentos colocados à sua disposição; Assegurar o cumprimento dos procedimentos e de toda a legislação em relação ao manuseamento e utilização de explosivos; Coordenar toda a gestão relacionada com o paiol e o paiolim; Participar nas reuniões mensais da Comissão de Higiene e Segurança no Trabalho.
Responsável pelos Recursos Humanos	Diretor Administrativo e Financeiro	Liderar/gerir equipa do Serviço de Pessoal que trata de toda à área administrativa de Pessoal - contratos de trabalho, processamento de salários, declarações, inquéritos oficiais, Relatório Único, etc.; Acompanhar diariamente os diretores de área, para aconselhar/informar/esclarecer sobre matérias ligadas à Gestão das Pessoas; Preparar e Atualizar Manual de RH da <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i> ; Participar em

Apêndice 10 - Descrição de funções dos entrevistados

Status na <i>Sojitz Beralt Tin and Wolfram (Portugal), S.A.</i>	Reporta a	Descrição de funções
		Reuniões com o STIM; Participar nas reuniões mensais da Comissão de Higiene e Segurança no Trabalho; Preparar/colocar/gerir candidaturas aos Estágios Emprego no <i>site</i> do IEFP; Coordenar a integração de estágios escolares/curriculares provenientes de escolas profissionais da região e de faculdades, estas a nível nacional.
Responsável pelo Ambiente	Administrador Residente	Proceder a visitas e auditorias frequentes e sistemáticas aos locais de trabalho, com a finalidade de assegurar o cumprimento das disposições legais e regulamentares em matéria de Ambiente; Apoiar todas as Áreas/Direções da Empresa de forma a atingir os objetivos globais; Propor ao Administrador Residente as medidas específicas necessárias e controlar a sua eficácia; Promover a sensibilização dos trabalhadores para as questões ligadas ao Ambiente, de modo a fomentar o espírito de prevenção; Participar nas reuniões mensais da Comissão de Higiene e Segurança no Trabalho; Proceder à gestão e atualização do Programa de Segurança e Saúde (PSS) da SBTWP; Acompanhar e avaliar a evolução do PSS nas diversas áreas da Empresa de forma a minimizar o tempo necessário à sua implementação; Supervisionar os trabalhos de limpeza de resíduos, procurando, entre outras, garantir a aplicação da legislação em vigor na área do Ambiente.

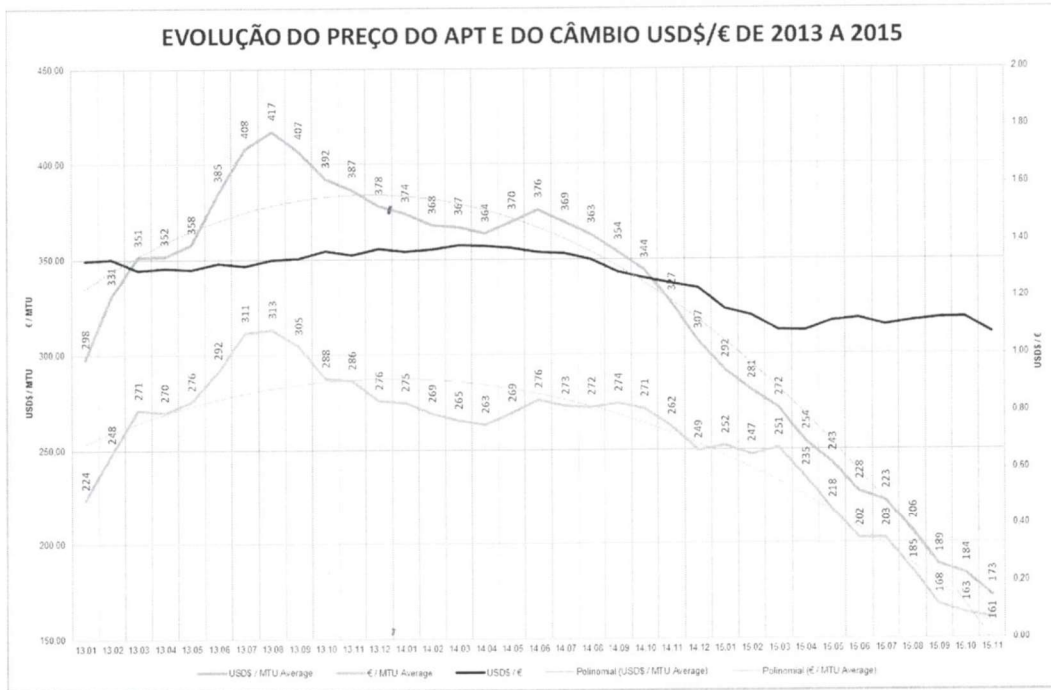
Apêndice 11 - Dados de informação financeira

Rubricas	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Balanço	21 132 373,00	23 294 224,00	22 591 846,00	22 090 374,00	42 403 014,00	44 421 802,00	43 916 171,00	50 723 115,00	46 028 790,00
Resultado liquido	-1 964 169,00	878 389,00	-1 433 471,00	-2 522 325,00	4 131 720,00	2 713 358,00	65 430,00	133 574,00	-5 660 638,00
Capital próprio	12 815 542,00	13 693 931,00	13 260 460,00	10 892 068,00	8 373 525,00	11 800 926,00	14 514 716,00	14 219 451,00	7 965 474,00
Resultado por ação	-0,36	0,16	-0,26	-1,03	1,68	1,1	0,03	0,05	-2,30
Acionistas (empréstimos e comissões)	1 038 134,00		4 000 000,00	5 884 681,00	6 600 000,00	5 260 000,00	6 260 000,00	8 260 000,00	12 260 000,00
Vendas (volfrâmio e outros minérios)	11 568 136,00	16 266 213,00	13 874 708,00	13 067 126,00	23 274 955,00	27 002 510,00	20 693 312,00	22 264 741,00	12 872 876,00
Fluxos de caixa	186 524,00	175 956,00	809 200,00	213 245,00	1 867 216,00	1 291 009,00	988 666,00	938 688,00	470 040,00
Provisão para ambiente					15 157 933,00	17 531 999,00	16 547 290,00	22 798 060,00	23 033 624,00
Capital social	22 445 000,00	22 445 000,00	22 445 000,00	12 260 929,00	12 260 929,00	12 260 929,00	12 260 929,00	12 260 929,00	12 260 929,00
Número de ações	5 500 000,00	5 500 000,00	5 500 000,00	2 457 100,00	2 457 100,00	2 457 100,00	2 457 100,00	2 457 100,00	2 457 100,00
Valor nominal por ação	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99	4,99

Notas: Redução do capital social em 2010 em 15.184.071 euros destinado à cobertura de prejuízos; Questões ambientais: durante 2011 a empresa efetuou um estudo detalhado para o encerramento da exploração comercial da mina, em que será necessário a retirada dos equipamentos e reposição dos terrenos nas condições iniciais. Tal foi elaborado em conformidade com o D.L. n° 10/2010 e com aprovação tácita pelo governo;

## Apêndice 12 - Evolução do preço

No período de 2013/2015, assistiu-se a uma subida contínua da cotação média mensal do APT até Agosto 2013 (416,94 USD\$/MTU) e desde essa data tem sido registada uma queda acentuada, atingindo-se em Novembro 2015 o valor mais baixo deste período, 172,50 USD\$/MTU.



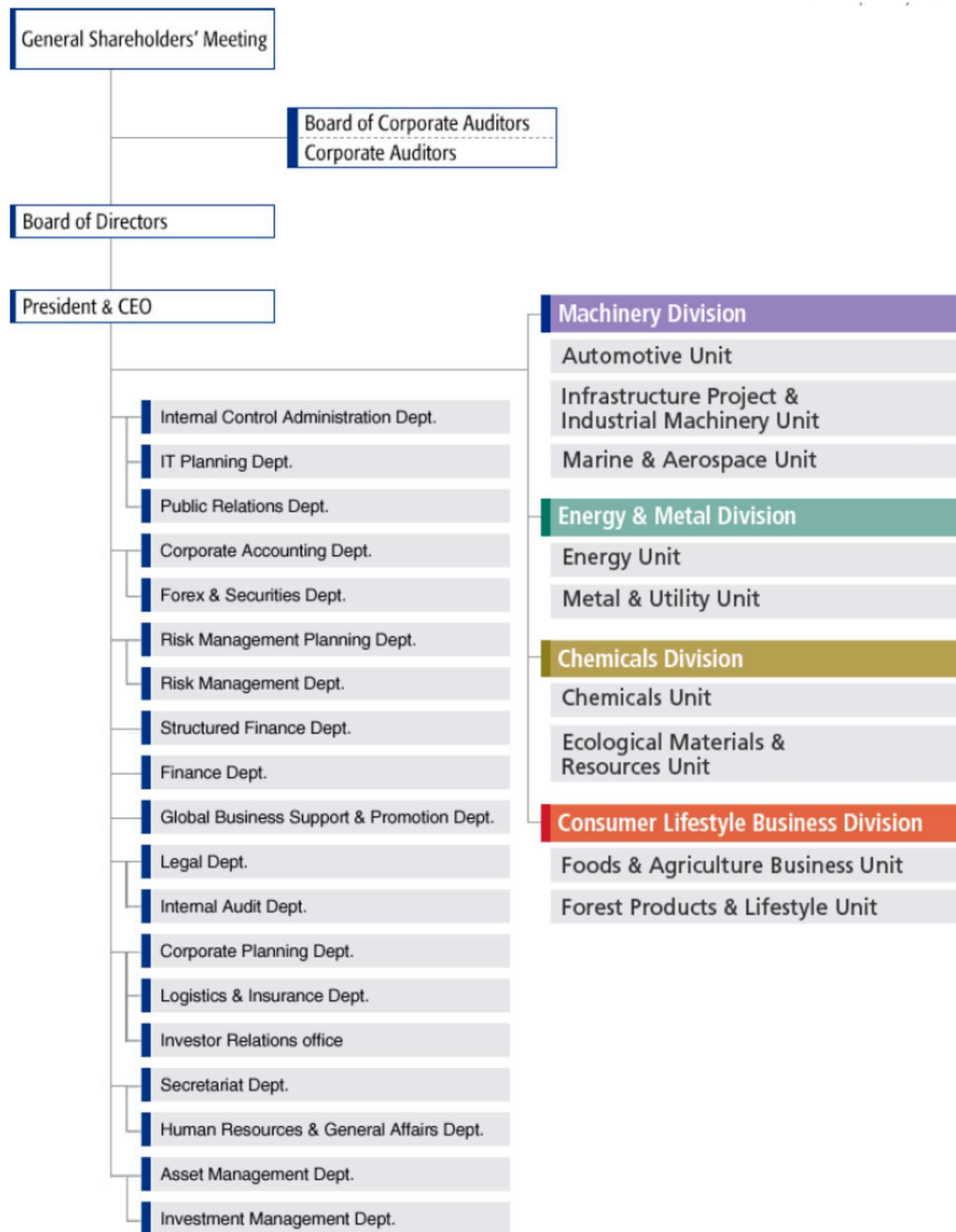
Devido a esta queda das cotações do APT no mercado internacional, com os efeitos nefastos daí resultantes para as nossas vendas, e, ainda, pelo facto do teor do minério a extrair não apresentar melhorias significativas, somos, obrigados a fazer um Plano de Produção para 2016 que está em linha com as últimas alterações ao Plano de Produção de 2015, que, em tempo foram comunicadas, prevendo-se, mesmo assim, um resultado negativo para 2016.

Assim, a não se verificar a curto prazo uma inversão destes factores ou de alguns deles, outras alternativas terão que ser encaradas, dado que a verificarem-se na íntegra as previsões mais pessimistas, tal conduzirá, com grande probabilidade, a um aumento do passivo e a uma perda relevante de liquidez durante o ano de 2016, que poderão fazer perigar a capacidade da Empresa para solver os seus compromissos.

A variação do câmbio USD\$/€ tem sido favorável à SBTW por receber em USD\$ e pagar em €.

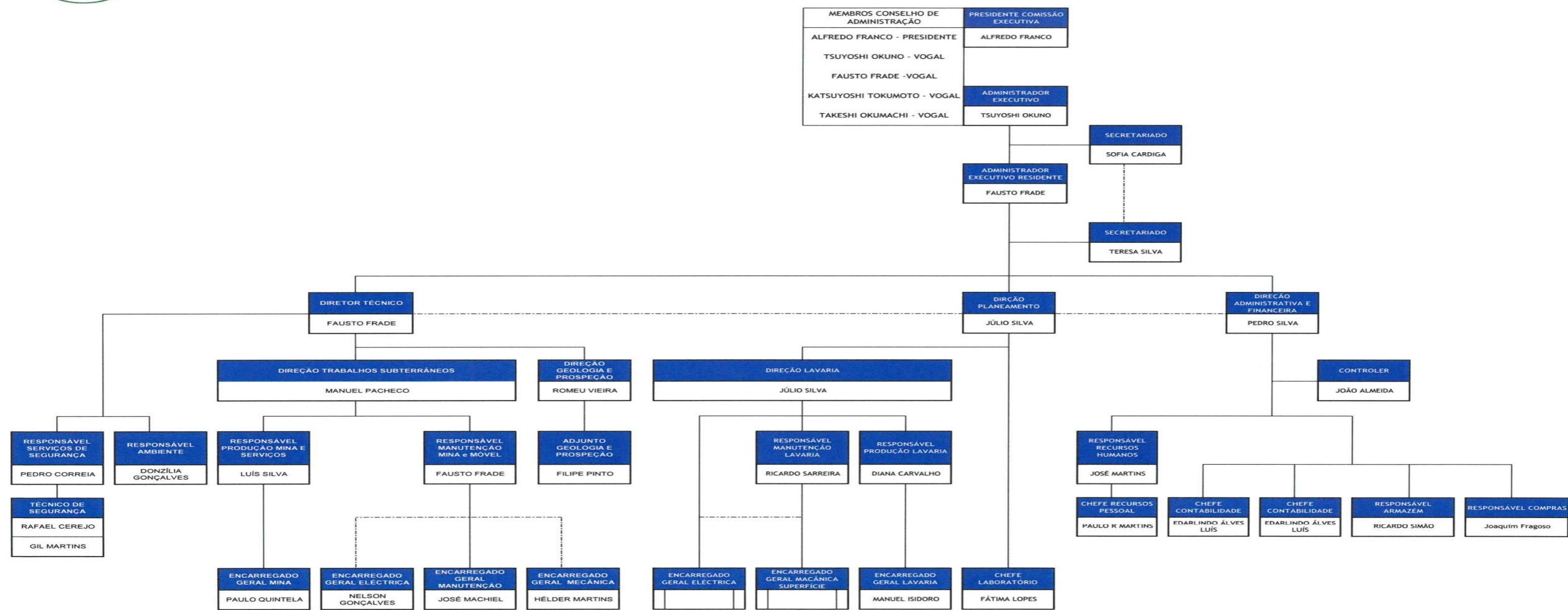
Apêndice 13 - Organogramas (empresa-mãe e subsidiária)

SOJITZ CORPORATION





ORGANOGRAMA SOJITZ BERALT TIN & WOLFRAM S.A. - 2015





**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudada através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
1977	<i>The relationship between organizational structure and organizational control</i>	<i>Ouchi (1977)</i>	<i>Estudar a relação entre a estrutura organizacional e o controlo.</i>	<i>Os controlos de resultados nunca capturam completamente o desempenho desejado pela organização em consonância com os seus objetivos. Existe uma aposta na formação para inibir a perda de controlo, através duma linguagem comum, o que pode levar à diminuição da aplicação dos controlos de resultados.</i>	<i>Não são identificadas pelo autor, contudo, os controlos somente foram aplicados em empresas de venda a retalho.</i>
1998	<i>Towards increasing business orientation: finnish management accountants in a</i>	<i>Granlund e Lukka (1998)</i>	<i>Relações entre a cultura nacional e as práticas de gestão/contabilidade.</i>	<i>As conclusões apenas se referem às empresas do país selecionado para o estudo, não existindo generalização das mesmas.</i>	<i>Idênticas às conclusões.</i>

**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudadas através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
	<i>changing cultural context</i>				
2002	<i>The dynamics of product innovation and firm competences</i>	<i>Danneek (2002)</i>	<i>Como os produtos inovadores podem gerar renovação organizacional?</i>	<i>Não se identifica com o tema da dissertação; apenas se retiram alguns parágrafos a incluir na revisão da literatura.</i>	<i>Não aplicável</i>
2004	<i>Dealing with uncertainty in knowledge-intensive firms: the role of management control systems as knowledge integration mechanisms</i>	<i>Ditillo (2004)</i>	<i>Desenvolvimento de um modelo conceptual relacionado com a incerteza, em empresas intensivas em conhecimento, com a complexidade do conhecimento e sua relação com o SCG.</i>	<i>Mais especificamente, a análise sugere que, de acordo com o tipo de complexidade conhecimento enfrentado pelas equipas, o conhecimento tende a ser centrado em torno de fontes documentais, outputs, troca ou comunicação informal, coordenação em torno da ação, resultados ou valores / crenças. Coerentes com este quadro, os mecanismos de controlo devem ser</i>	<i>Debruça-se sobre organizações de conhecimento intensivo, pelo que não se pode generalizar as conclusões.</i>

**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudadas através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
				<i>projetados para coordenar indivíduos e integração de conhecimento de suporte ao mesmo tempo.</i>	
2005	<i>Globalization and the coordinating of work in multinational audits</i>	<i>Barrett, Cooper e Jamal (2005)</i>	<i>Relacionado com o impacto que as multinacionais de auditoria têm no processo de globalização.</i>	<i>Não se identifica com o tema.</i>	<i>Não aplicável.</i>
2008	<i>The role of accounting and intermediate subsidiary in the management control system</i>	<i>Moilanen (2008)</i>	<i>Ligação do SCG e de contabilidade com os sistemas sociais existentes nas subsidiárias.</i>	<i>O controlo baseado na contabilidade seria mais imparcial para as diferentes empresas subsidiárias, porque tudo o que é necessário é existir confiança na mesma, para a tornar legítima e logo os sistemas de controlo. Estes resultados estão em conformidade com Jones et al. (2004), que ilustra a contabilidade como a única base de um</i>	<i>A base de dados foi considerada limitada, existência de problemas de linguagem com alguns entrevistados (pouco fluentes em inglês).</i>

**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudada através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
				<i>comportamento legítimo, e que fornece uma certa percepção das relações sociais e não apenas uma estrutura uniforme de controlo. A contabilidade é a lógica para controlar e dirigir operações e comunicar as relações sociais entre subsidiárias e empresa-mãe.</i>	
<b>2008</b>	<i>Managing the tensions in integrating global organizations: the role of performance management systems</i>	<i>Busco, Giovannoni e Scapens (2008)</i>	<i>Exploração do efeito do papel dos PMS na gestão das tensões criadas nas organizações.</i>	<i>O caso de NW ilustrou como as práticas de medição de desempenho (como a orçamentação formais e procedimentos) podem ser mobilizados para vir a gerir relações laterais verticais, convergência versus diferenciação e centralização vs. descentralização. Em particular, enquanto PMS tradicionalmente tendem a ser usados para reforçar</i>	<i>Estudo caso único e conclusões específicas sobre o mesmo.</i>

**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudadas através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
				<p>laços (isto é, as relações verticais) e de centralizar e padronizar os processos de tomada de decisão, o presente trabalho descreveu a introdução de um novo PMS que é usado para apoiar e permitir relações laterais entre as empresas controladas diretamente sem laços hierárquicos. Na tentativa de integrar as estratégias e estruturas organizacionais, PMS pode ser usado para unir diversas entidades geograficamente dispersas.</p>	
2010	<p>Creating dynamic tensions through a balanced use of</p>	Mundy (2010)	<p>Explorar como as organizações tentam equilibrar e controlar a utilização dos MCS's e como este equilíbrio facilita a criação de</p>	<p>Os resultados do presente estudo indicam que o equilíbrio, em vez da tensão dinâmica, é diretamente determinado pelo uso do MCS. Esta situação requer a intervenção dos gestores de topo, para que sejam</p>	<p>Utilização de uma amostra simples (multinacionais de serviços), pelo que os resultados devem interpretados com alguma precaução.</p>

*Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura*

<i>Ano</i>	<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Questão de investigação estudada através de estudo de caso</i>	<i>Conclusões</i>	<i>Limitações</i>
	<i>management control systems</i>		<i>tensão dinâmica (modelo de Simons, 1995).</i>	<p><i>criadas as condições para surgirem tensões produtivas. Contudo, equilibrar essas situações implica que estes tenham capacidade para gerir os conflitos organizacionais inerentes. A relação entre processos iterativos e as outras alavancas de controlo é de particular importância nas tentativas dos gestores para simultaneamente orientar e capacitar os funcionários, para o equilíbrio do MCS.</i></p> <p><i>O balanço deste tensão está relacionado com inúmeros fatores que influenciam a capacidade da organização para balancear o controlo e a sua capacidade de o usar, tendo importância os níveis de controlo,</i></p>	

**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudada através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
				<i>nomeadamente o nível interativo, bem como, as constantes mudanças.</i>	
2011	<i>The localisation of a global management control system</i>	<i>Cruz, Scapens e Major (2011)</i>	<i>Forma como o SCG é utilizado por uma multinacional para coordenar e controlar as suas operações globalmente dispersas dentro de uma das suas subsidiárias (joint-venture em Portugal).</i>	<i>As tendências homogeneizantes dos sistemas globais têm de ser adequadas ao local, embora, se reconheça a globalização como uma força poderosa, é essencial a variedade dos locais, para que esta tenha lugar. Para além disso, o local mantém a sua identidade, podendo particularizar-se e diferenciando-se do global.</i>	<i>Estudo caso único e limitado a um modo de investimento apenas.</i>
2013	<i>The use of management control system to manage CRS strategy: a</i>	<i>Arjaliès e Mundy (2013)</i>	<i>Como as organizações utilizam o SCG para gerir a CSR, enquanto estratégia? Com base no modelo de Simons (1995)</i>	<i>A comunicação é fundamental para a implementação da estratégia de CSR (utilização do nível de crenças para motivar os colaboradores a implementar medidas de CSR). A mensuração do desempenho é</i>	<i>Exclusão dos processos informais para integração da CSR e utilização de um questionário padronizado, elaborado com informações das bases de dados usadas.</i>

**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudadas através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
	<i>levers of control perspective</i>			<p><i>fundamental na gestão da estratégia de CSR. O nível interativo tem um papel importante na estratégia de CSR, facilitando a troca de ideias entre colaboradores e gestores e na identificação de novas oportunidades. O nível de diagnóstico permite a comparação do nível de desempenho entre departamentos.</i></p> <p><i>O nível de fronteira permite que os objetivos individuais estejam alinhados com os da organização, permitindo que os colaboradores se envolvam na estratégia de CSR. O risco de gestão também tem influência na estratégia de CSR. A gestão da estratégia de CSR tem o potencial de facilitar a mudança através de</i></p>	

**Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura**

<b>Ano</b>	<b>Título</b>	<b>Autores</b>	<b>Questão de investigação estudada através de estudo de caso</b>	<b>Conclusões</b>	<b>Limitações</b>
				<i>processos organizacionais, que permitem a inovação, a comunicação, o reporte e a identificação de ameaças e oportunidades, em que o modelo de Simons fornece entradas para o SCG, como meio de identificar e promover tal.</i>	
2013	<i>Globalization discourses and performance measurement systems in multinationals firms</i>	<i>Cooper e Ezzamel (2013)</i>	<i>Examinar as regras do SCG, em particular, o PMS, assim como o Balanced Scorecard e indicadores chave do desempenho, no contexto de uma multinacional.</i>	<i>Salienta o potencial dos efeitos globalizantes do PMS através da interação dos discursos dos acionistas e subunidades, mesmo na ausência de explícita de declarações sobre a globalização. A utilização de sistemas informáticos está associada a um melhor desempenho organizacional, bem como, a uma descentralização do processo de tomada de decisão. O uso</i>	<i>Apenas examina o PMS como parte do SCG, embora os autores não refiram qualquer limitação.</i>

*Apêndice 14 - Resumo dos estudos qualitativos identificados na revisão da literatura*

<i>Ano</i>	<i>Título</i>	<i>Autores</i>	<i>Questão de investigação estudada através de estudo de caso</i>	<i>Conclusões</i>	<i>Limitações</i>
				<i>da tecnologia de informação melhora a comunicação na organização</i>	
<i>2014</i>	<i>A question of legitimacy? A dynamic perspective on multinational firm control</i>	<i>Brenner e Ambos (2013)</i>	<i>Como, quando e qual a sequencia com que as multinacionais implementam SCG na sua rede de subsidiárias estrangeiras?</i>	<i>Esta associação é mais positiva em ambientes dinâmicos, em que as multinacionais utilizam o controlo social (expatriados, cultura organizacional e formação/aprendizagem) para a aceitação e legitimação dos outros controlos.</i>	<i>O estudo só se refere às multinacionais europeias e a modos de investimento totais (aquisição total do capital).</i>

## Glossário

**Altura de corte** - é a altura da frente de trabalho do chão até ao teto do desmonte;

**Aterro** - local a céu aberto onde são depositados os esteres;

**Chaminés** - são as ligações entre dois pisos, isto é, local por onde o minério passa para ser colocado nos vagões, sendo transportado nestes para a correia e depois para a lavaria;

**Concentrado final** - volfrâmio em grãos de reduzida dimensão (produto final);

**Desmontes** - áreas de onde se extrai o minério; áreas onde se fazem as pegas;

**Fatores modificadores** - podem ser a lavra mineira, o processamento mineral, metalúrgicos, económicos, marketing, legais, ambientais, infraestruturais, sociais ou governamentais;

**Filão** - veio de metal em minas;

**Frentes** - locais disponíveis nas galerias abertas na mina (túneis) para se efetuar a perfuração e os rebentamentos dos filões;

**Lavaria** - local onde a rocha extraída do filão é transformada no produto final;

**Lavra** - extração do minério (desde as pegas ao concentrado final na lavaria);

**Mina de filão** - o minério está aglomerado em filões com menos de meio metro de altura;

**Mina de maciço** - os filões do minério estão disseminados na rocha;

**Pegas** - rebentamentos de frentes; conjunto de 28 furos na mesma frente de trabalho preenchidos com explosivos;

**Pinta** - *software* para representação da mineralização do volfrâmio dentro da mina;

**Recurso Mineral** - é a concentração ou ocorrência de um material sólido com interesse económico, dentro ou sobre a crosta terrestre, de tal forma que, o seu teor ou qualidade abre perspectivas razoáveis para uma extração económica. A localização, quantidade, teor ou qualidade, continuidade e outras características geológicas do Recurso Mineral são conhecidas, estimadas ou interpretadas a partir de evidências ou conhecimento geológico específico, incluindo amostragem. Os Recursos Minerais são divididos, em ordem de crescente confiança geológica, como: Inferidos, Indicados ou Medidos. Tal faz com que sua extração possa ser técnica e economicamente viável;

**Reserva Mineral** - é a parte de um Recurso Mineral Indicado e/ou Medido passível de ser minada economicamente. Estas incluem fatores de diluição e provisões para perdas, que podem ocorrer quando o material é minado ou extraído e são definidas por estudos de pré-viabilidade ou viabilidade, conforme o apropriado, e onde são aplicados "fatores modificadores". Estes estudos demonstram que no momento em que estes são executados, a extração mineral poderia ser razoavelmente justificada, o que está relacionado com medida da quantidade e de teores de minério de um depósito mineral em função de um teor mínimo de explorabilidade deste minério. As Reservas Minerais são divididas, em ordem crescente aplicação dos "fatores modificadores" e da crescente confiança geológica, em Prováveis ou Provadas... As reservas variam com a pesquisa geológica e com o desenvolvimento tecnológico da lavra e do processamento e beneficiamento mineral bem como com as variáveis económicas envolvidas o que muda o teor de corte do minério;

**Sogo shosha** - Modelo de negócio exclusivo para o Japão, como um reflexo do próprio desenvolvimento económico do país, pela primeira vez durante o período de Restauração Meiji de rápida industrialização e comercialização e, em seguida, com a reconstrução das infraestruturas do Japão e da indústria na sequência da Segunda Guerra Mundial. Como tal, surgiram empresas multifacetadas em tamanho, abrangência e diversidade não encontradas noutras organizações. Tradicionalmente estão envolvidos na oferta de recursos naturais e de energia, materiais intermediários, matérias-primas alimentares, maquinaria industrial e de tecnologia para fabricantes de médio e a montante, bem como na distribuição de uma série de produtos de consumo a jusante numa base global;

**Teor** - relação do minério existente por uma certa quantidade de rocha extraída;