

AUTONOMIA DAS SUBSIDIÁRIAS DO POLO INDUSTRIAL DE MANAUS –PIM NO POSICIONAMENTO ESTRATÉGICO COM BASE NO MODELO DAS CINCO FORÇAS COMPETITIVAS DE PORTER

Alcian Pereira de Souza¹
Manoel Rodrigues Terceiro Neto²
Nilson José de Oliveira Jr.³

RESUMO: A Zona Franca de Manaus – ZFM é uma zona de incentivos fiscais na Amazônia, criada em 1967, tendo o Polo Industrial de Manaus – PIM como o maior gerador de resultados econômicos, contando com 461 empresas em operação, que geraram em 2016 um faturamento R\$ 79 bilhões, com um modelo sustentado pela atuação de empresas subsidiárias de regiões do mundo. O objetivo desse trabalho é analisar o grau de autonomia que as subsidiárias do PIM possuem em relação ao posicionamento estratégico de seu grupo empresarial, a partir do modelo das cinco forças competitivas de Porter. A bibliografia utilizada se baseou em conceitos de estratégia e estudos sobre o papel das subsidiárias durante a expansão global das empresas. Este estudo é descritivo e realizado por meio de um levantamento *survey* junto às subsidiárias localizadas no PIM. A partir da análise dos dados, foi possível avaliar os principais números e características do modelo ZFM e também perceber o grau de autonomia das subsidiárias do PIM.

PALAVRAS-CHAVE: Estratégia, Cinco forças competitivas de Porter, Zona Franca de Manaus, Polo Industrial de Manaus - PIM.

¹ Bacharel em Direito pela Universidade Paulista (2004). Especialista em Gestão de Sociedades Cooperativas pela Faccat-RS (2013). Mestre em Direito Ambiental pela Universidade do Estado do Amazonas (2014). Doutorando em Administração pela FEA/USP. Professor Assistente da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), atuando na graduação e pós-graduação. alcian@uea.edu.br

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Federal do Amazonas (1993) e especialista em Estratégias para Competitividade Empresarial pela Universidade Federal do Amazonas (1996). MBA em ReAdministração pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (2002). Mestre em Desenvolvimento Regional pela Universidade Federal do Amazonas (2008). Doutorando em Administração pela FEA/USP. Professor Assistente da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), atuando na graduação e pós-graduação. mterceiro@uea.edu.br

³ Bacharel em Administração de Empresas pelo Centro Universitário de Ensino Superior do Amazonas (2000), MBA Team Manager pela FGV (2002), Mestrado em Contabilidade e Controladoria pela Universidade Federal do Amazonas (2009), MBA em Gestão Estratégica de Negócios na FGV (2011) e Certificação PMP - Project Management Professional. Professor Assistente da Universidade do Estado do Amazonas (UEA), atuando na graduação e pós-graduação. njoliveira@uea.edu.br

1 INTRODUÇÃO

A opinião dos principais autores sobre o tema estratégia difere quanto a aplicação e amplitude do seu uso, mas é inquestionável para todos que o domínio da estratégia e sua aplicação são fatores fundamentais para que as empresas alcancem competitividade no mercado atual. Enquanto Hamel e Prahalad (1995) valorizam o uso de sinergias e a identificação das competências essenciais, Mintzberg (1987) divide a estratégia em cinco dimensões, que devem ser analisadas de forma complementar. Porter (1996) reforça a importância de identificar corretamente o que é a estratégia competitiva, evitando confundir-la com a eficácia operacional.

Utilizando a figura comparativa de um oceano azul e um oceano vermelho, Kim e Mauborgne (2005) indicam como as empresas devem identificar, por meio da inovação, mercados de baixa concorrência a fim de evitar disputas agressivas e “sangrentas” por conquistas de fatia de mercado.

Porter (1986) propõe cinco forças competitivas que devem ser consideradas nas decisões estratégicas de uma organização, por interferirem no posicionamento da empresa e na disputa pelo mercado de clientes. Estas forças são denominadas de cinco forças competitivas de Porter:

- a) Ameaça dos novos entrantes;
- b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos;
- c) Poder de barganha dos compradores;
- d) Poder de barganha dos fornecedores; e
- e) Rivalidade entre os competidores.

A grande contribuição de Porter com o conceito das cinco forças competitivas é a ampliação do conceito de concorrência, obrigando as empresas a olharem além dos seus concorrentes diretos, no momento que forem elaborar suas estratégias, empregando um sentido de urgência na análise competitiva, que pode ser considerada como rivalidade ampliada.

Quando analisadas as estratégias utilizadas pelas empresas durante seu movimento de expansão para fora das fronteiras originais, Oliveira Jr, Boehe e Borini (2009) identificam os conflitos que podem surgir nessa adaptação. Esses conflitos também são abordados por um estudo de Bartlett e Ghoshal (1992), com um enfoque em variáveis como centralização e descentralização. Em outro estudo realizado no Reino Unido, Pearce (1999) apresenta a importância relativa das operações executadas nas subsidiárias. Gupta e Govindarajan (1991) relacionam o papel das subsidiárias em relação à partição no fluxo de conhecimento gerado e recebido. Khanna e Palepu (2006) abordam o dilema sobre a adaptação das estratégias nas subsidiárias. Stopford e Wells (1972) propõe um modelo de amadurecimento da relação matriz-subsidiária, mas que nem sempre é atingido, muitas vezes em função de conflitos de interesses dentro da própria organização. Outro modelo de atuação das subsidiárias é o apresentado por Bartlett e Ghoshal (1998), que usam como variáveis a importância estratégica do ambiente local e a competência exercida pela subsidiária.

Em todas as abordagens analisadas sobre o papel das subsidiárias, identifica-se que expandir os negócios, equilibrando o controle da matriz e ao mesmo tempo conseguir a agregação de valor por meio das iniciativas das subsidiárias, implica em grandes desafios e, por isso mesmo, o aprofundamento de estudos nessa área tem um significado importante na identificação de oportunidades de aprimoramento de modelos que possibilitem identificar as melhores decisões nas definições das estratégias empresariais.

A Zona Franca de Manaus – ZFM é uma zona de incentivos fiscais na Amazônia, criada por meio do Decreto-Lei Nº 288, de 28 de fevereiro de 1967. Esta zona é composta

pelos polos industrial, comercial e agropecuário. A área incentivada é a chamada Amazônia Ocidental, que compreende os estados do Acre, Amazonas, Rondônia e Roraima e as cidades de Macapá e Santana, no Amapá, sendo Manaus o principal centro deste modelo de desenvolvimento econômico.

Segundo dados da Superintendência da Zona Franca de Manaus - SUFRAMA, dos três polos que compõem a ZFM, o Polo Industrial de Manaus – PIM é o que gera maiores resultados econômicos, contando com 461 empresas em operação, que geraram em 2016 um faturamento R\$ 79 bilhões e empregaram 74.000 pessoas, sendo um forte indutor no desenvolvimento de tecnologias, abrigando subsidiárias de grandes produtores globais, com destaque aos setores eletroeletrônico, bens de informática, duas rodas, termoplástico, metalúrgico, mecânico, químico e isqueiros e canetas. Os grupos empresariais, cujas subsidiárias estão localizadas no PIM, provavelmente utilizam vários modelos de estratégias (HAMEL; PRAHALAD, 1995; MINTZBERG, 1987; PORTER, 1996; KIM; MAUBORGNE, 2005; PORTER, 1986) com o objetivo de reforçar seu posicionamento de mercado, obtendo resultados sustentáveis no longo prazo.

Estudos realizados sobre o papel das subsidiárias durante a expansão global das empresas apresentam vários estágios e modelos de integração, bem como diversidade no protagonismo exercido por essas subsidiárias (BARTLETT; GHOSHAL, 1992; BARTLETT; GHOSHAL, 1998; GUPTA; GOVINDARAJAM, 1991; KHANNA; PALEPU, 2006; OLIVEIRA JR.; BOEHE; BORINI, 2009; STOPFORD; WELLS, 1972; PEARCE, 1999;). Diante desse quadro, o presente artigo apresenta a seguinte pergunta de pesquisa: qual o grau de autonomia das subsidiárias instaladas no PIM em relação ao posicionamento estratégico de seu grupo empresarial?

O objetivo desse trabalho é analisar o grau de autonomia que as subsidiárias do PIM possuem em relação ao posicionamento estratégico de seu grupo empresarial, a partir do modelo das cinco forças competitivas de Porter. Como objetivos específicos, este estudo pretende: a) caracterizar o modelo da ZFM; b) relacionar o modelo das cinco forças competitivas de Porter com práticas de gestão utilizadas nas indústrias; c) identificar, em cada uma dessas forças, o grau de autonomia das subsidiárias; e d) verificar em qual ou quais das forças competitivas de Porter, as empresas do PIM possuem uma atuação mais relevante.

Apesar da relevância dos resultados econômicos proporcionados pelas empresas do PIM, não são encontrados estudos específicos sobre o modelo de atuação das subsidiárias que nele atuam. Desta forma, este trabalho traz como contribuição ao mercado empresarial, uma melhor compreensão sobre as práticas de gestão das subsidiárias presentes no PIM, identificando as áreas onde essas práticas são mais relevantes, quando se trata de definir o posicionamento estratégico da organização. Na parte acadêmica, o presente trabalho se propõe a ser mais uma fonte de consulta sobre o papel das subsidiárias no desenvolvimento dos negócios, além de poder ser utilizado como insumo para o aprofundamento do tema, em especial ao ambiente empresarial das indústrias do PIM.

O trabalho está dividido em cinco partes principais. Na fundamentação teórica são analisados conceitos sobre estratégias, com foco nas cinco forças competitivas de Porter, e também são apresentados diversos estudos que abordam o papel das subsidiárias no desenvolvimento dos negócios. Na sequência, são apresentados os procedimentos metodológicos, com caracterização da pesquisa, técnicas de coleta e análise e detalhamento da amostra. A seguir, são apresentadas informações sobre a ZFM, seu histórico, características, principais indicadores e benefícios fiscais contemplados pelo modelo. No resultado da pesquisa é apresentado o grau de autonomia em relação a cada uma das cinco forças de Porter e realizada uma discussão sobre o assunto, seguida das conclusões.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A definição do termo estratégia é um assunto um tanto complexo, possuindo várias abordagens e diversas aplicações. O conceito de estratégia não possui entendimento pacífico nem mesmo na literatura especializada, onde podemos encontrar diversas maneiras de abordar o tema.

Enquanto Mintzberg (1987) utiliza cinco dimensões (plano, padrão, posição, perspectiva e trama) para conceituar o termo estratégia, Hamel e Prahalad (1995) reforçam a priorização dos aspectos internos da organização na identificação das competências organizacionais que podem proporcionar a criação de uma estratégia sustentável. Os autores sugerem que o ganho de competitividade das indústrias japonesas nas décadas de 80 e 90 se deve à criação de uma arquitetura estratégica, que tem como principal característica o uso de sinergias para o aproveitamento dos talentos organizacionais e a identificação das competências essenciais. Essa Arquitetura Estratégica possibilita à organização o desenvolvimento sustentável baseado na melhor utilização possível dos ativos intangíveis da empresa.

Em seu artigo “O que é estratégia? ”, Porter (1996) discorre sobre a importância na identificação da diferença entre estratégia competitiva e eficácia operacional. Porter afirma que estratégia competitiva não tem relação alguma com eficácia organizacional dos processos de uma determinada empresa, pois a eficácia organizacional dá condições para que a empresa participe do mercado e em alguns casos até consiga um razoável sucesso. Por outro lado, a estratégia competitiva atribui um importante diferencial competitivo quando permite que a empresa, entendendo seu posicionamento estratégico e também o de seus concorrentes, consiga identificar as ações estratégicas que vão gerar o melhor resultado. Isso leva a empresa a um nível superior de desempenho em seu mercado.

Ampliando ainda mais o conceito da estratégia como diferencial competitivo, Kim e Mauborgne (2005) utilizam a metáfora dos oceanos azul e vermelho para descrever como uma indústria pode sair de um mercado de intensa competição, para um novo mercado, onde, por meio da estratégia de inovação, se identifiquem demandas não atendidas, evitando assim disputar mercados já saturados.

2.1 Porter e as estratégias no contexto das indústrias

Porter em seu livro Estratégia Competitiva (1986), desenvolve o conceito de estratégia competitiva dando ênfase ao posicionamento das empresas no mercado, isto é, levando em consideração o ambiente externo da organização, suas relações com seus concorrentes e a forma com que elas competem. Dessa forma, a estratégia competitiva busca entender profundamente a concorrência, a fim de desenvolver estratégias de diferenciação que irão maximizar a percepção de valor que é oferecido ao cliente

O autor enumera cinco forças competitivas que interferem no posicionamento e podem fazer a diferença na disputa pelo mercado de clientes:

a) Ameaça dos novos entrantes - A entrada de novos concorrentes em um mercado altera as condições de negócio já existentes, pois esse novo entrante disputará clientes com os atuais participantes do mercado;

b) Ameaça de produtos ou serviços substitutos - A possibilidade de ter seus produtos ou serviços substituídos por outra solução que atenda as demandas dos clientes é uma ameaça constante que precisa ser considerada pelas organizações;

c) Poder de barganha dos compradores - Os compradores influenciam o mercado ao forçar os preços para baixo, demandar maior qualidade ou mais serviços e, portanto, possuem a capacidade de acirrar a concorrência em um determinado mercado;

d) Poder de barganha dos fornecedores - Os fornecedores podem exercer seu poder de barganha sobre os participantes do mercado ao ameaçar aumentar os preços ou reduzir a qualidade dos produtos e serviços comprados;

e) Rivalidade entre os competidores já estabelecidos - Em tese o aumento da rivalidade gera concorrência de preços, deixando o mercado menos atraente, apesar de que em situações específicas, a intensidade de rivalidade pode gerar incremento de publicidade, que consequentemente pode favorecer o aumento do consumo de determinado mercado.

A grande contribuição de Porter com o conceito das cinco forças competitivas é a ampliação do conceito de concorrência, obrigando as empresas a olharem além dos seus concorrentes diretos, no momento que forem elaborar suas estratégias, empregando um sentido de urgência na análise competitiva, que pode ser considerada como rivalidade ampliada.

2.2 Relacionamento Matriz – Subsidiárias

A decisão de uma empresa em expandir seus negócios para fora das fronteiras originais pode ter motivos diversos, mas é possível citar como os mais usuais a necessidade de acessar novos mercados ou matérias primas, reduzir seu custo de produção ou, até mesmo, desenvolver novas tecnologias. Dessa forma, o papel de uma subsidiária é agregar valor ao negócio da matriz, sendo que essa forma de agregação de valor depende da estratégia maior, adotada pela própria matriz.

Assim que se inicia o movimento de internacionalização de uma determinada organização é possível identificar o conflito de suas subsidiárias, que é a escolha entre continuar alinhada às estratégias de sua matriz ou se adaptar às pressões de seu novo ambiente de negócios, pressões locais essas que podem vir de governos, clientes, fornecedores e concorrentes (OLIVEIRA JR; BOEHE; BORINI, 2009).

Khanna e Palepu (2006) abordam o dilema das organizações multinacionais quando avaliam adaptar suas estratégias para cada um dos países onde atuam. Em muitos casos, as organizações preferem padronizar seu modelo de atuação, principalmente quando os mercados não são atrativos, seja pelo seu tamanho pouco expressivo ou pelos riscos que possuem.

Em um estudo de três anos, que envolveu nove das maiores empresas multinacionais do mundo, Bartlett e Ghoshal (1992) abordam o dilema sobre centralização e descentralização vivido pelas organizações durante sua expansão mundial. Os autores elencam três dimensões que precisam ser consideradas nas definições de estratégias de atuação das subsidiárias:

- a) decisão sobre receptividade nacional ou integração global;
- b) centralização ou não de recursos; e
- c) nível ideal de autonomia para as subsidiárias.

Para Bartlett e Ghoshal (1992), deve ser desenvolvida uma organização multidimensional, onde a eficácia de cada grupo gerencial seja aproveitada, evitando que ocorram dominação de um grupo sobre os outros.

Stopford e Wells (1972) propõe um modelo de evolução do papel das multinacionais, que ocorre conforme o volume de negócio se expande. Essa forma de atuação é segmentada em três estágios distintos:

a) divisão internacional. Quando as subsidiárias funcionam como uma extensão da atuação da matriz para outro território. Nesse estágio existe uma forte centralização das

decisões, que pode gerar muitas vezes conflitos em função de disputa da subsidiária por maior poder de decisão;

b) divisão mundial por área ou produto. Com o crescimento da atuação da subsidiária, a matriz passa a criar divisões específicas para gerenciar a atuação de suas unidades no exterior, seja com foco em produto ou em área geográfica. Nesse momento, a centralização fica mais nítida e se baseia na necessidade da matriz em controlar melhor seu planejamento estratégico e as políticas organizacionais;

c) estrutura matricial global. A proposta é alinhar de forma matricial as competências e interesses da divisão internacional com as divisões mundiais por área ou produto. Os resultados práticos desse tipo de estrutura nem sempre são percebidos, muito em função da sobreposição de responsabilidades, conflitos de interesses e complexidade de gestão.

Bartlett e Ghoshal (1998) apresentam um modelo de identificação do papel estratégico das subsidiárias que considera duas variáveis, a saber: a importância estratégica do ambiente local (tamanho do mercado, atuação dos concorrentes ou rentabilidade) e a competência exercida pela subsidiária (tecnologia, produção, processos ou marketing). Os autores identificam quatro tipos de lideranças exercidas pelas subsidiárias, que seriam:

a) líder estratégico - Subsidiária atua em um mercado altamente rentável e ao mesmo tempo é altamente competente. Nesse caso, a subsidiária assume um papel de parceira estratégica com a matriz, desenvolvendo e implementando suas próprias estratégias;

b) buraco negro - O mercado em que a subsidiária atua é altamente promissor, porém a mesma não possui competências e capacidades relevantes;

c) contribuidor – Casos em que a subsidiária possui grande capacidade, mas o mercado pouco atrativo para os negócios da matriz; e

d) implementador - Subsidiária é uma organização atuando em um mercado de menor importância estratégica e com competência apenas suficiente para manter as operações locais.

Uma relação equilibrada de cooperação entre a matriz e sua subsidiária, pode permitir incrementos de eficiência e descentralização de atividades como as de pesquisa e desenvolvimento.

Para Gupta e Govindarajan (1991), o papel da subsidiária pode ser identificado pela quantidade de conhecimentos que ela gera ou absorve em relação à sua matriz, podendo, nesse caso, assumir o papel de inovadora global (geradora e exportadora de conhecimento), inovadora local (gera conhecimento local, não utilizado por outras unidades), integradora (gera e recebe conhecimento) ou implementadora (não gera e nem dissemina conhecimento).

Uma pesquisa realizada por Pearce (1999) com as subsidiárias estrangeiras no Reino Unido, procurou relacionar os papéis dessas unidades, segundo a importância relativa das operações por elas executadas:

a) papel focado no mercado local (Reino Unido);

b) papel na rede de fornecimento regional (Europa);

c) compartilhar a produção da rede regional para exportação em âmbito mundial; e

d) papel de desenvolver, produzir e vender para o mercado regional e local.

Outra tipologia que pode ser utilizada na identificação do papel das subsidiárias é a apresentada por Oliveira Jr, Boehe e Borini (2009), que identificam, em ordem decrescente de importância estratégica, a subsidiária de relevância estratégica (SRE), a subsidiária de relevância limitada (SRL) e a subsidiária transnacional (ST). A SRE é possuidora de grande autonomia, atuando em mercados considerados estratégicos e com grande capacidade estratégica. A SRL é aquela que apesar de ser um centro de excelência em um ou mais processos, detendo nestes, algum nível de autonomia, de forma geral ainda estão sujeitas às rígidas políticas e diretrizes de suas matrizes. A ST não possui a atribuição de inovar a ponto

de gerar novos conhecimentos para o negócio global da empresa, devendo concentrar seu foco apenas no mercado regional ou nacional.

Equilibrar corretamente a autonomia da matriz e suas subsidiárias é sempre uma tarefa muito difícil, uma vez que para aproveitar o valor gerado pelas iniciativas de suas subsidiárias é necessário abrir mão do controle corporativo. Neste momento, nem sempre é possível mensurar, com objetividade, qual a agregação de valor gerada para o negócio, tanto do controle corporativo como também o valor gerado das iniciativas independentes das subsidiárias. Soma-se ainda como dificuldade, o fato de decisões sobre descentralização ou centralização serem decisões estratégicas e, por isso, são normalmente tomadas pensando no médio e longo prazo e, por isso mesmo, são hipóteses que só poderão ser confirmadas futuramente.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Abordagem da Pesquisa

Com relação aos seus objetivos essa pesquisa é considerada como descritiva, uma vez que busca descrever as características de determinada população e identificar possíveis relações entre variáveis (GIL, 2010). A abordagem escolhida foi a quantitativa, por ter sido realizada uma pesquisa do tipo levantamento ou *survey*, onde foram obtidas informações com base em interrogatório dos participantes, utilizando para isso um questionário estruturado visando a padronização da coleta de dados (MALHOTRA, 2001).

3.2 Técnica de coleta

Os dados primários foram coletados por meio de um questionário estruturado enviado ao principal executivo da subsidiária localizada no PIM. As informações de contato foram extraídas do relatório Perfil das Empresas com Projetos Aprovados pela Suframa (2017), onde constam as principais informações sobre as 461 indústrias do PIM.

Considerando que o objetivo desse trabalho é analisar o grau de autonomia que as subsidiárias do PIM possuem em relação ao posicionamento estratégico de seu grupo empresarial, a partir do modelo das cinco forças competitivas de Porter, foi realizado um questionamento relacionado a cada uma das forças competitivas de Porter e oferecidas cinco opções para que o respondente pudesse escolher aquela que melhor representaria o tipo de atuação da subsidiária local, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Qualificação e pontuação das respostas

Opção de resposta	Qualificação da resposta	Pontuação
a	autonomia total da subsidiária local em relação à matriz	5
b	preponderância da subsidiária local em relação à matriz	4
c	equilíbrio entre decisões da subsidiária local e a matriz	3
d	preponderância da matriz em relação a subsidiária local	2
e	centralização total da matriz em relação a subsidiária local	1

Fonte: Autores (2017)

O universo da pesquisa foi o grupo das indústrias em atuação no Polo Industrial da Zona Franca de Manaus, que segundo relatório Perfil das Empresas com Projetos Aprovados pela Suframa (2017), possui 461 empresas em operação.

A amostra da pesquisa totalizou 28 empresas, ou seja, 6,0% da população. Quanto à origem das organizações pesquisadas, esta amostra foi composta de 35,7% de empresa de origem asiáticas, 32,1% de norte-americanas, 17,9% brasileiras e 14,3 europeias. Quanto ao

setor de atua das empresas, 25,0% pertenciam à eletroeletrônicos, 14,3% à químicos e farmacêuticos, 14,3% à termoplásticos, 10,7% à bens de informática, 10,7% à duas rodas, 10,7% à mecânico e metalúrgico, 10,7% à relojoeiro e 3,6% à outros setores.

3.3 Técnica de análise de dados

Para realizar a análise de dados, foi utilizada a qualificação e pontuação das opções de respostas oferecidas, conforme Quadro 1.

Na identificação do grau de autonomia das subsidiárias foi considerado o percentual de respostas da opção “a” e “b” como dominância da matriz, o percentual das respostas “c” como equilíbrio e o percentual das respostas “d” e “e” como dominância da subsidiária.

Na verificação de qual ou quais das forças competitivas de Porter as empresas do PIM possuem uma atuação mais relevante, foi calculada a média aritmética das respostas, ponderadas pela pontuação atribuída para cada opção de resposta.

4 O MODELO ZONA FRANCA DE MANAUS (ZFM)

4.1 Histórico da ZFM

A Zona Franca de Manaus - ZFM foi criada pela Lei N° 3.173 de 06 de junho de 1957. Em 1967, por meio do Decreto-Lei N° 288, essa legislação foi ampliada, com a criação de incentivos fiscais e a implantação de um polo industrial, comercial e agropecuário na Amazônia, tendo como centro a cidade de Manaus. Os incentivos Fiscais foram instituídos com objetivo de reduzir desvantagens locacionais e propiciar condições de alavancagem do processo de desenvolvimento da área incentivada.

Pensada, inicialmente, para durar até 1997, o modelo da ZFM tem sua duração garantida até 2073, conforme prorrogações abaixo:

- Em 1986, por meio do Decreto n° 92.560, é prorrogado, pela primeira vez, o prazo de vigência do modelo ZFM, de 1997 para 2007.

- Em 1988, por meio do Artigo 40 do Ato das Disposições Transitórias da Constituição Federal, o prazo foi prorrogado para até 2013.

- Em 2003, o prazo de vigência do modelo da ZFM foi prorrogado de 2013 para 2023, por meio da Emenda Constitucional n° 42.

- Em 2014, o prazo de vigência do modelo da ZFM foi prorrogado de 2023 para 2073, por meio da Emenda Constitucional n° 83.

Ao longo dos anos, as características do modelo de funcionamento da ZFM vêm sendo alterado, contemplando um nível consistente de amadurecimento, que partiu em seu início de atividade basicamente comercial, de importação de produtos acabados, para um modelo de grandes indústrias, fomentando o desenvolvimento tecnológico da região. No Quadro 2 podemos identificar a evolução do modelo ZFM desde sua fundação até os dias atuais.

Quadro 2 – Evolução do modelo da ZFM

Período	Características da ZFM
1967 a 1975	<ul style="list-style-type: none"> - Predominância da atividade comercial (sem limitação de importação de produtos, exceto armas e munições, fumos, bebidas alcoólicas, automóveis de passageiro e perfumes); - Grande fluxo turístico doméstico, estimulado pela venda de produtos cuja importação estava proibida no restante do país; - Início da atividade industrial, com atividade baseada em produtos totalmente ou

	semidesmontados e com liberdade de importação de insumos.
1975 a 1990	<ul style="list-style-type: none"> - Estabelecimento de índices mínimos de nacionalização para produtos industrializados e comercializados nas demais localidades do território nacional (Decretos-Leis Nº 1435/75 e 1455/76); - Limites máximos globais anuais de importação; - Desenvolvimento da indústria de montagem em Manaus; - Comércio continua como vetor do desenvolvimento regional; e incentivos do modelo ZFM são estendidos para a Amazônia Ocidental; - Em 1990, a ZFM registrou um dos seus melhores desempenhos, com a geração de 80 mil empregos diretos e faturamento de US\$ 8,4 bilhões;
1991 e 1996	<ul style="list-style-type: none"> - Perda de relevância do comércio, que deixou de ter a exclusividade das importações como vantagem comparativa; - Adoção de redutor de 88% do Imposto de Importação para a ZFM, com a edição da Lei 8.387 de 30 de dezembro de 1991; - Lei 8.387/91 estabeleceu a obrigação de que as indústrias de produção de bens e serviços de informática, para fazer jus aos incentivos do modelo ZFM, devem aplicar, anualmente, no mínimo 5% do seu faturamento bruto em atividades de pesquisa e desenvolvimento a serem realizadas na Amazônia; - Adoção do Processo Produtivo Básico (PPB), em substituição ao Índice Mínimo de Nacionalização; - Empresas deram início a um amplo processo de modernização industrial, com ênfase na automação, qualidade e produtividade - Em 1996, a reestruturação do parque fabril refletiu em faturamento recorde para aquela década, da ordem de US\$ 13,2 bilhões.
1996 a 2002	<ul style="list-style-type: none"> - Inclusão da função exportação como política intencional, com objetivo de estimular as vendas externas da ZFM, que saíram de pouco mais de US\$ 140 milhões em 1996 para US\$ 2 bilhões em 2005; - Busca de ampliação da competitividade tecnológica das indústrias de Manaus, que teve como marco inicial a criação do Centro de Ciência, Tecnologia e Inovação do Polo Industrial de Manaus (CT-PIM); - Iniciativas para criação de um polo de bioindústrias na Amazônia; - Implantação do Centro de Biotecnologia da Amazônia, inaugurado em 2002;
2003 aos dias atuais	<ul style="list-style-type: none"> - Ampliação da inserção internacional do modelo, sobretudo por meio de missões comerciais, participação em acordos de comércio exterior e realização de eventos de promoção comercial, a exemplo da Feira Internacional da Amazônia; - Aumento das exportações e maior equilíbrio da balança comercial; - Fomento ao adensamento tecnológico do parque industrial, por meio de investimentos em institutos de pesquisa regionais, sobretudo advindos de recursos do percentual destinado à Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), com o Decreto nº 6.008, de 29 de dezembro de 2006, regulamentando a Lei de Informática (nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991).

Fonte: adaptado de http://www.suframa.gov.br/zfm_historia.cfm

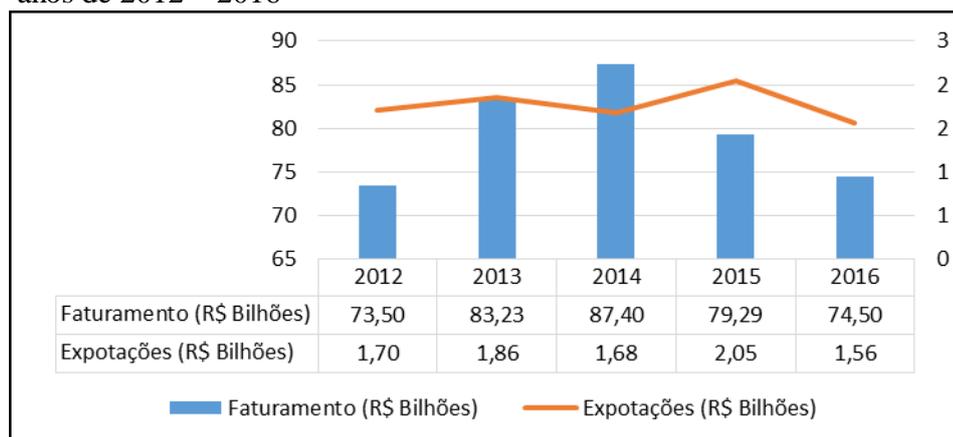
A Superintendência da Zona Franca de Manaus (Suframa) é uma Autarquia vinculada ao Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior que administra a Zona Franca de Manaus - ZFM, com a responsabilidade de construir um modelo de desenvolvimento regional que utilize de forma sustentável os recursos naturais, assegurando viabilidade econômica e melhoria da qualidade de vida das populações locais.

4.2 ZFM em números

Segundo o relatório de Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus 2012 – 2017 é possível verificar que após um crescimento vertiginoso de 18,9% no faturamento das empresas entre os anos de 2012 e 2014, seguiu-se uma desaceleração acentuada nos anos seguintes, de 14,8% entre 2014 e 2016, com o volume de faturamento voltando aos patamares do ano de 2012. Com relação aos valores exportados, apesar de ter sido experimentado um aumento de 20,5% entre 2012 e 2015, no ano de 2016 a redução em

relação ao ano anterior foi de 23,9%. Em relação ao faturamento total, o valor exportado representa apenas 2,09% no ano de 2016 (Figura 1).

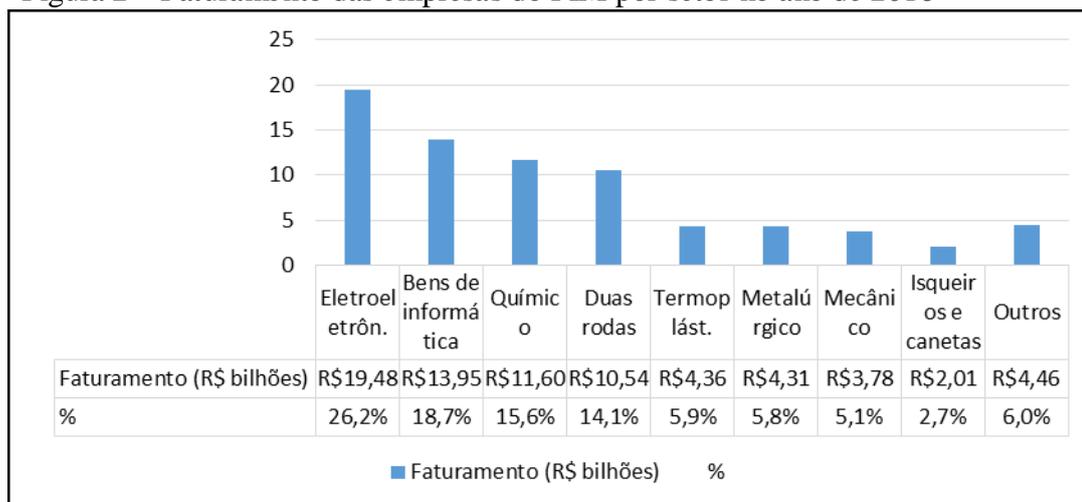
Figura 1 – Faturamento e exportações das empresas do PIM entre os anos de 2012 – 2016



Fonte: Adaptado de Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus 2012 – 2017 (2017)

Quando o desempenho de faturamento é analisado por setores de atuação, a liderança cabe ao setor eletroeletrônico, com R\$ 19,48 bilhões em 2016. Na sequência, destacam-se os setores de bens de informática, químico e duas rodas, com faturamento anual em torno de R\$ 10 bilhões, vindo em seguida os setores de termoplástico, metalúrgico e mecânico, na faixa de R\$ 4 bilhões de faturamento anual (Figura 2).

Figura 2 – Faturamento das empresas do PIM por setor no ano de 2016



Fonte: Adaptado de Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus 2012 – 2017 (2017)

No Quadro 3 é possível verificar a quantidade produzida e o faturamento gerado pelos dez principais produtos da ZFM.

Quadro 3: Dez principais produtos da ZFM em 2016

Produto	Unid.	Faturamento (x1.000)
Televisor com tela LCD	8.478.685	R\$ 11.173.594,50
Motocicletas e motonetas	888.588	R\$ 8.223.685,74
Telefone celular	14.302.915	R\$ 8.059.655,42
Condicionador de ar Split System	2.063.266	R\$ 2.580.399,96
Receptor de sinal de televisão	6.448.292	R\$ 1.535.312,34
Relógio de pulso e bolso	9.055.638	R\$ 1.259.459,43
Placa de circuito (uso em informática)	13.158.696	R\$ 1.073.554,01
Forno micro-ondas	2.796.395	R\$ 959.453,76
Auto rádio e similares	2.007.341	R\$ 695.041,84
Rádios e similares	670.681	R\$ 510.092,89

Fonte: Adaptado de Indicadores de Desempenho do Polo Industrial de Manaus 2012 – 2017 (2017)

4.3 Incentivos da ZFM

A política tributária vigente na Zona Franca de Manaus é diferenciada do restante do país, oferecendo benefícios que objetivam minimizar os custos amazônicos, principalmente os relacionados à logística, dando competitividade para as empresas que se interessem em produzir na cidade de Manaus.

Os principais benefícios são com relação a tributos federais, existindo também políticas tributárias estaduais e municipais que buscam também incentivar a instalação de indústrias na ZFM, conforme demonstrado no Quadro 4:

Quadro 4: Benefícios oferecidos para as empresas instaladas na ZFM

Tributos federais	<ul style="list-style-type: none"> - Redução de até 88% do Imposto de Importação (I.I.) sobre os insumos destinados à industrialização; - Isenção do Imposto sobre Produtos Industrializados (I.P.I.); - Redução de 75% do Imposto de Renda de Pessoa Jurídica, inclusive adicionais de empreendimentos classificados como prioritários para o desenvolvimento regional, calculados com base no Lucro da Exploração até 2013; e - Isenção da contribuição para o PIS/PASEP e da COFINS nas operações internas na Zona Franca de Manaus.
Tributos estaduais	- Restituição parcial ou total, variando de 55% a 100%, dependendo do projeto, do Imposto sobre Operações Relativas à Circulação de Mercadorias e sobre Prestação de Serviços de Transporte Interestadual e Intermunicipal e de Comunicação (ICMS).
Tributos Municipais	- Isenção do Imposto sobre a Propriedade Predial e Territorial urbana, Taxas de Serviços de Coleta de Lixo, de Limpeza Pública, de Conservação de Vias e Logradouros Públicos e Taxas de Licença para empresas que gerarem um mínimo de quinhentos empregos, de forma direta.
Vantagens locacionais	- Terreno a preço simbólico, com infraestrutura de captação e tratamento de água, sistema viário urbanizado, rede de abastecimento de água, rede de telecomunicações, rede de esgoto sanitário e drenagem pluvial.
Lei de Informática	Lei de Informática (nº 8.387, de 30 de dezembro de 1991), regulamentada pelo Decreto nº 6.008, de 29 de dezembro de 2006, estabelece que todas as

	empresas que produzem bens e serviços de informática apliquem, anualmente, no mínimo 5% (cinco por cento) do seu faturamento bruto no mercado interno, decorrente da comercialização dos produtos incentivados, em atividades de pesquisa e desenvolvimento a serem realizadas na Amazônia.
--	---

Fonte: adaptado de http://www.suframa.gov.br/zfm_incentivos.cfm

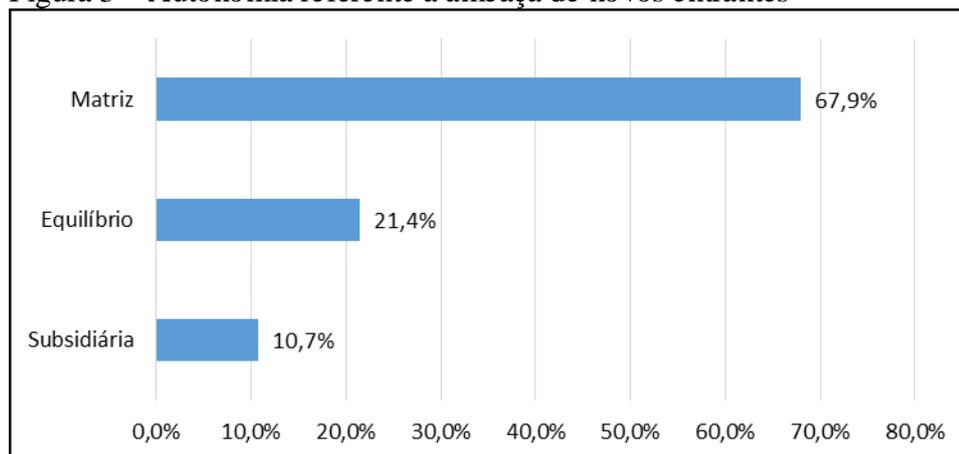
5 RESULTADOS DA PESQUISA

5.1 Análise dos resultados

Com o objetivo de analisar o grau de autonomia que as subsidiárias do PIM possuem em relação ao posicionamento estratégico de seu grupo empresarial, considerando as cinco forças competitivas de Porter, a pesquisa identificou que, de modo geral, as subsidiárias analisadas atuam com maior ênfase nas decisões operacionais, apesar de que, ao analisar individualmente cada uma das forças de Porter é possível verificar diferentes graus de autonomia.

Quando analisada a autonomia referente às ações com o foco em reduzir os impactos advindos da ameaça de novos entrantes, foi verificado (Figura 3) que em 67,9% das organizações pesquisadas a dominância das decisões estão centralizadas na matriz, ocorrendo um equilíbrio em 21,4%. Em 10,7%, foi encontrada a dominância concentrada nas subsidiárias. A reduzida quantidade de subsidiárias com autonomia de decisão pode ser explicada porque a entrada de novos concorrentes em mercados globais envolve, basicamente, aspectos de análise externa de monitoramento de mercado, podendo ser este o motivo pelo qual ocorre a centralização de decisões relacionadas a busca de redução da ameaça de novos entrantes.

Figura 3 – Autonomia referente a ameaça de novos entrantes

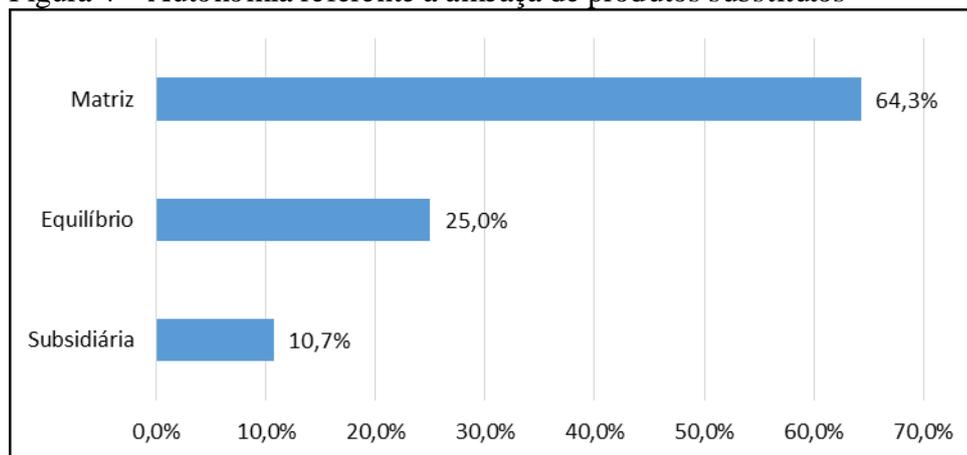


Fonte: Elaboração própria a partir da *survey* (2017)

Com relação à autonomia nas decisões que busquem identificar tecnologias que possam vir a substituir os atuais produtos de sua linha de atuação (Figura 4), a dominância das decisões por parte da matriz foi identificada em 64,3% das empresas, seguida de 25,0% de empresas que indicaram o equilíbrio entre a matriz e subsidiária. Em 10,7% das empresas, novamente foi indicada a dominância da subsidiária, resultado esse que deve, em parte, estar alicerçado ao estímulo oriundo da Lei de Informática, que estabelece benefícios fiscais para

indústrias de bens e serviços de informática, que em contrapartida devem investir no mínimo 5% do seu faturamento bruto no mercado interno em pesquisa e desenvolvimento no âmbito regional. Esse benefício abrange o universo de empresas de Bens de Informática que representam 18,7% do faturamento total do PIM, sendo que, atualmente, 55 empresas são efetivamente beneficiadas pela lei.

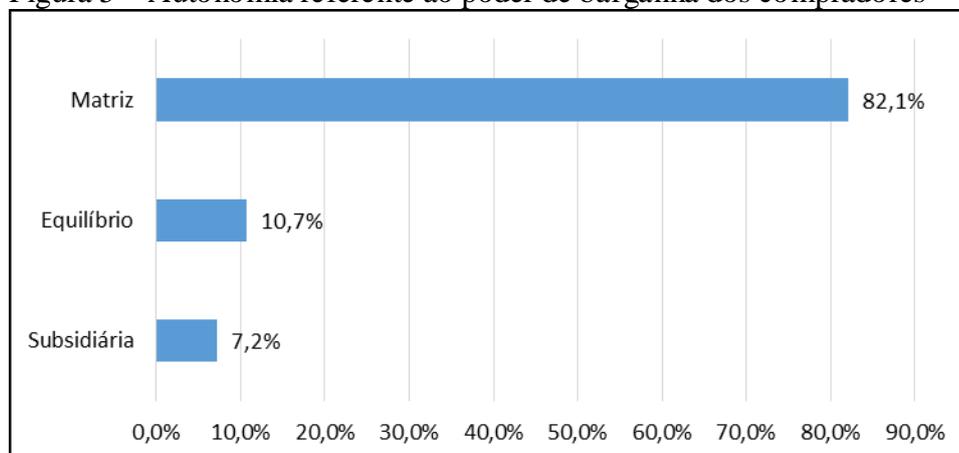
Figura 4 – Autonomia referente a ameaça de produtos substitutos



Fonte: Elaboração própria a partir da *survey* (2017)

Nas decisões que buscam reduzir o poder de barganha dos compradores (Figura 5), ficou evidente o domínio exercido pela matriz da empresa, onde a centralização da matriz foi apontada por 82,10% das empresas, foi o maior resultado dentre as outras forças competitivas de Porter. A dominância da subsidiária, apontada por 7,2% das empresas, foi por outro lado, o menor resultado dentre as outras forças competitivas de Porter. O equilíbrio nas decisões foi apontado por 10,7% das empresas. Dessa forma, é possível inferir que as prospecções e negociações de novos negócios são exercidas quase que exclusivamente pela matriz ou outra unidade do grupo empresarial.

Figura 5 – Autonomia referente ao poder de barganha dos compradores

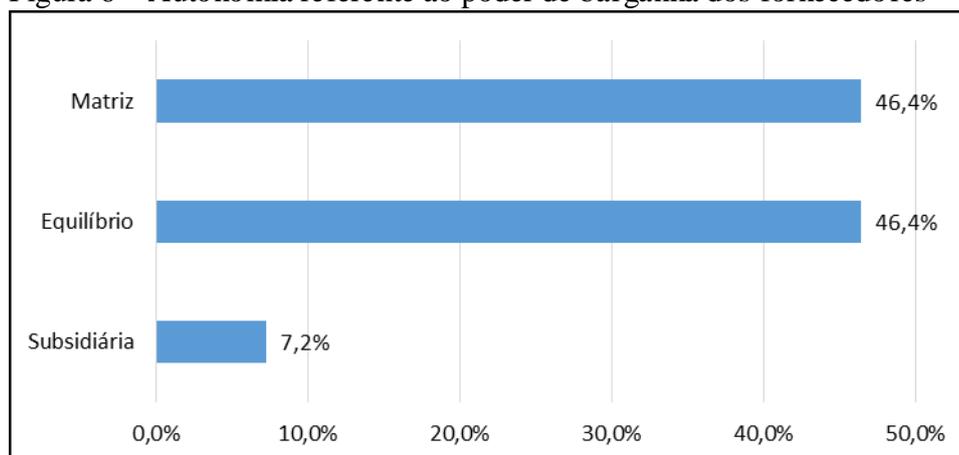


Fonte: Elaboração própria a partir da *survey* (2017)

Considerando que as subsidiárias do PIM são, em sua grande parte, oriundas de grandes grupos mundiais, é de se esperar que o poder de barganha dos fornecedores não seja

exercido com tanta ênfase, fazendo com que as indústrias desenvolvam estratégias de garantia de fornecimento, qualidade e custos. Analisando a autonomia caso das subsidiárias do PIM em relação as decisões sobre relacionamento com os fornecedores (Figura 6), a dominância da matriz, com o resultado de 46,4%, foi o menor em relação as demais forças competitivas de Porter, ao mesmo tempo que as decisões de forma equilibrada atingiram o mesmo percentual de empresas, 46,4%. Esse resultado, que pode ser entendido como um tipo de delegação de autonomia por parte da matriz, comparada às outras forças competitivas, deve ser oriunda da necessidade de que o desenvolvimento dessas estratégias seja conduzido pelos atores que estão mais próximos das peculiaridades do processo produtivo.

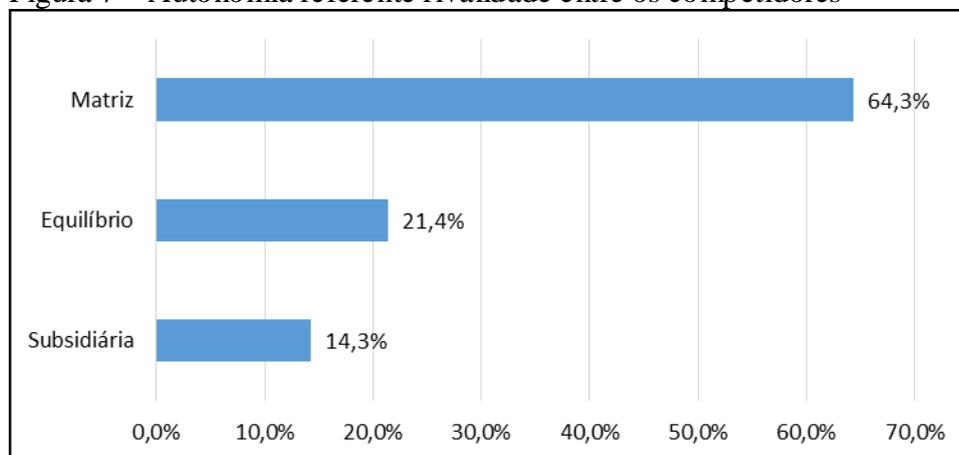
Figura 6 – Autonomia referente ao poder de barganha dos fornecedores



Fonte: Elaboração própria a partir da survey (2017)

Na atuação com foco em ações para fazer frente a rivalidade entre os competidores já estabelecidos (Figura 7), prevaleceu a dominância das decisões entre a matriz, conforme apontado por 64,3% das empresas. A dominância da subsidiária foi apontada em 14,3% das empresas e o equilíbrio das decisões apontada em 21,4% das empresas. Isso indica que decisões de diferenciação sobre preço, propaganda, introdução de novos produtos, aumento de serviços ao consumidor ou melhora nos programas de distribuição, com o objetivo de aumentar o *market share* da empresa, são mais concentrados na matriz ou outra unidade do grupo empresarial.

Figura 7 – Autonomia referente rivalidade entre os competidores



Fonte: Elaboração própria a partir da survey (2017)

5.2 Discussão do resultado

Ao analisar a consolidação das respostas de cada uma das forças competitivas de Porter (Figura 8), com base na média aritmética das respostas, ponderadas pela pontuação atribuída para cada opção de resposta, considerando a oscilação da opção “a”, representando uma autonomia total da subsidiária e uma pontuação 5, até a opção “e”, representando uma centralização total da matriz e uma pontuação 1, foi possível realizar uma comparação do grau de autonomia das subsidiárias do PIM em relação a cada uma das cinco forças competitivas de Porter.

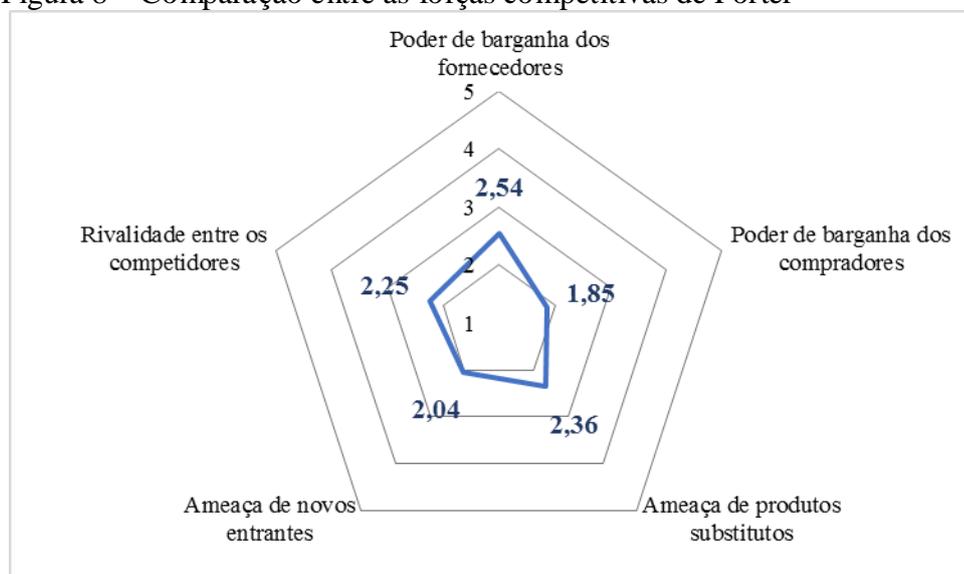
A força onde foi observado o maior grau de autonomia das subsidiárias pesquisadas foi o poder de barganha dos fornecedores (2,54), seguindo de ameaça de produtos substitutos (2,36), rivalidade entre competidores (2,25), ameaça de novos entrantes (2,04) e poder de barganha dos compradores (1,85), que de forma geral, demonstram que a autonomia das subsidiárias do PIM em relação ao posicionamento da organização ainda é muito limitada.

Analisando os valores exportados pelo PIM, 2,09% do faturamento total, é possível verificar que o papel dessas subsidiárias se concentra em desenvolver, produzir e vender para o mercado regional, nesse caso considerando o Brasil (PEARCE, 1999). Sob os aspectos de importância que a matriz identifica no mercado local e as competências das empresas instaladas no PIM, verifica-se que as subsidiárias locais atuam como implementadoras, uma vez que, apesar de o mercado local não ser o mais relevante para a organização, as subsidiárias demonstram competência suficiente para manterem suas operações (BARTLETT; GHOSHAL, 1992).

Apesar de estarem presentes no PIM empresas globais que estão em diversos estágios de maturidade na relação matriz-subsidiária, o resultado da pesquisa aponta que as unidades locais desenvolvem suas atividades como uma divisão internacional, com forte centralização das decisões, que pode ser considerada como uma fonte permanente do conflito de interesses (STOPFORD; WELLS, 1972)

As indústrias de bens de informática, impulsionadas pelos incentivos da Lei de Informática, tem a possibilidade de desenvolver tecnologias que podem ser absorvidas por sua matriz e, dessa forma, empresas desse setor podem passar de uma subsidiária transnacional (ST), sem a atribuição de inovar, para a condição de uma subsidiária de relevância limitada (SRL), com criação de centros de excelência. Nos demais setores, a pesquisa indica prevalecer a característica de ST (OLIVEIRA JR; BOEHE; BORINI, 2009).

Figura 8 – Comparação entre as forças competitivas de Porter



Fonte: Elaboração própria a partir da *survey* (2017)

6 CONCLUSÃO

Neste artigo foi analisado o grau de autonomia das subsidiárias do PIM em relação ao posicionamento estratégico de seu grupo empresarial, em relação ao modelo das cinco forças competitivas de Porter. Para cumprir seu objetivo, foi abordada a bibliografia sobre conceitos de estratégia e também sobre o papel das subsidiárias. Caracterizou-se o modelo da ZFM e por meio de um levantamento ou *survey* foi possível identificar, em cada uma dessas forças, o grau de autonomia das subsidiárias.

Na caracterização do modelo da ZFM, foram apresentadas informações sobre o histórico de implantação do modelo de desenvolvimento econômico, iniciado em 1967. Como resultados econômicos, destaca-se o faturamento das empresas presentes no PIM, que em 2016 chegou a R\$ 74,5 bilhões, com exportações de R\$ 1,56 bilhão. Ao analisar o desempenho por setores de atuação, o destaque é o setor eletroeletrônico, com R\$ 19,48 bilhões de faturamento.

O resultado da pesquisa demonstrou que, das cinco forças competitivas de Porter, o maior grau de autonomia está presente nas decisões relacionadas ao poder de barganha dos fornecedores e onde o grau de autonomia teve o menor resultado foi com relação ao poder de barganha dos compradores.

Considerando os modelos de atuação analisados neste trabalho, o resultado da pesquisa indica que as empresas do PIM possuem um foco de atendimento ao mercado brasileiro, com baixa performance em exportação (PEARCE, 1999), são empresas implementadoras, uma vez que, apesar de o mercado local não ser o mais relevante para a organização, as subsidiárias demonstram competência suficiente para manterem suas operações (BARTLETT; GHOSHAL, 1992), atuam sob forte centralização da matriz (STOPFORD; WELLS, 1972), podem, no caso de empresas do setor de bens de informática, passar de uma subsidiária transnacional (ST) para a condição de uma subsidiária de relevância limitada (SRL), com criação de centros de excelência (OLIVEIRA JR; BOEHE; BORINI, 2009).

Para o mercado empresarial, este trabalho apresenta informações relevantes sobre o papel das subsidiárias em relação às diferentes formas de tomada de decisão na definição do posicionamento estratégico das organizações atuantes no PIM. Na parte acadêmica, o presente trabalho apresentou diversas visões sobre o papel estratégico exercido pelas subsidiárias e se propõe a ser mais uma fonte de consulta sobre o assunto.

Como limitações, este estudo, que teve como amostra 6,1%, não pode ter seus resultados considerados como um comportamento padrão das indústrias instaladas no PIM, mas pode servir como insumo para outros estudos quantitativos ou qualitativos, que explorem com maior profundidade o papel das subsidiárias em relação às suas matrizes, analisando aspectos internos das organizações.

REFERÊNCIAS

- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Gerenciando empresas no exterior: a solução transnacional. São Paulo: Makron Books, 1992.
- BARTLETT, Christopher A.; GHOSHAL, Sumantra. Transnational management. 2 ed. Boston: McGraw-Hil, 1998.
- GIL, A. Como Elaborar projetos de pesquisa, 5ª Edição, editora Atlas. São Paulo, 2010.
- GUPTA, Anil K.; GOVINDARAJAN, Vijay. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of management review*, v. 16, n. 4, p. 768-792, 1991.
- HAMEL, Gary; PRAHALAD, Coimbatore K. Competindo pelo futuro. Rio de Janeiro: Campus, v. 301, 1995.
- KHANNA, Tarun; PALEPU, Krishna G. Emerging giants: Building world-class compaines in developing countries. *Harvard business review*, v. 84, n. 10, 2006.
- KIM, W. Chan; MAUBORGNE, Renée. A estratégia do oceano azul: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra. 2005.
- MALHOTRA, NK. Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada. Tradução Nivaldo Montingelli Jr. e Alfredo Alves de Farias. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California management review*, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.
- OLIVEIRA JR, M. M.; BOEHE, Dirk M.; BORINI, Felipe M. Estratégia e inovação em corporações multinacionais: a transformação das subsidiárias brasileiras. São Paulo: Saraiva, 2009.
- PEARCE, Robert D. Decentralised R&D and strategic competitiveness: globalised approaches to generation and use of technology in multinational enterprises (MNEs). *Research policy*, v. 28, n. 2, p. 157-178, 1999.
- PORTER, Michael E. O que é estratégia. *Harvard Business Review*, v. 74, n. 6, p. 61-78, 1996.: 61- 78.
- PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Campus, 1986.
- STOPFORD, John M.; WELLS JR, Louis T. Managing the multinational enterprise: Organization of the firm and ownership of the subsidiary. 1972.
- SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA. Perfil das Empresas com Projetos Aprovados pela Suframa. Manaus, 2017.

SUFRAMA — Superintendência da Zona Franca de Manaus. Disponível em: <<http://site.suframa.gov.br/>>. Acesso em: 20 de jun. 2017.

SUFRAMA — Superintendência da Zona Franca de Manaus. Modelo Zona Franca de Manaus. Disponível em: <<http://site.suframa.gov.br/assuntos/modelo-zona-franca-de-manaus>>. Acesso em: 20 de jun. 2017.

SUPERINTENDÊNCIA DA ZONA FRANCA DE MANAUS – SUFRAMA. CGPRO/SAP. Indicadores de desempenho do polo industrial de Manaus. Manaus, 2017.

ABSTRACT

The Manaus Free Trade Zone (ZFM) is a tax incentive zone in Amazonia, created in 1967, with the Industrial Pole of Manaus (PIM) as the largest generator of economic results, with 461 companies in operation, which generated a turnover of R\$ 79 billion in 2016, with a model supported by the activities of subsidiaries in regions of the world. The objective of this work is to analyze the degree of autonomy that the PIM subsidiaries have in relation to the strategic positioning of their business group, based on the model of Porter's five competitive forces. The bibliography used was based on strategy concepts and studies on the role of subsidiaries during the global expansion of companies. This study is descriptive and carried out by means of a survey with the subsidiaries located in the PIM. From the data analysis, it was possible to evaluate the main numbers and characteristics of the ZFM model and also to understand the degree of autonomy of the PIM subsidiaries.

Keywords: Strategy, Porter's Five Competitive Forces, Manaus Free Trade Zone, Industrial Pole of Manaus - PIM.