
Relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais

Sérgio Fernando Loureiro Rezende
Ângela França Versiani

RESUMO

Partindo da concepção de que multinacionais podem ser entendidas como redes em que trafegam fluxos de conhecimentos, o presente artigo tem por objetivo examinar a influência dos relacionamentos intersubsidiárias em processos de internacionalização de multinacionais. Inicia-se o artigo analisando os trabalhos que enfatizam os relacionamentos entre matriz e subsidiária e os relacionamentos interorganizacionais das multinacionais como sendo o lócus de geração e seleção de conhecimentos em internacionalização. Posteriormente, desenvolve-se a argumentação de que a internacionalização é dependente de conhecimentos gerados e selecionados entre subsidiárias do mesmo grupo. Ilustrado por um estudo de caso, o artigo contém duas novas hipóteses, contemplando, por um lado, a relação entre a magnitude de exportação/importação de conhecimento e escopo geográfico de atuação das subsidiárias geradoras/receptoras desses conhecimentos e, por outro, introduzindo dinâmica nessa relação por meio da variável tempo. Finalmente, avança-se a idéia de que a internacionalização de multinacionais é resultado de combinações não-lineares em espaço e tempo de conhecimentos gerados e selecionados em relacionamentos intersubsidiárias.

Palavras-chave: internacionalização, multinacionais, relacionamentos intersubsidiárias.

1. INTRODUÇÃO

A agenda de pesquisa em internacionalização ganhou ímpeto com os modelos denominados comportamentais (ver, por exemplo, AAHARONI, 1966), entre os quais se destaca o modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990; 1992; 2003a, 2003b). Esse modelo apresentou duas contribuições para a compreensão da internacionalização de empresas. A primeira foi entender a internacionalização como um processo, em que as alterações subseqüentes do modo de operação podem constituir-se em eventos tão críticos na trajetória

Os autores agradecem a Luís Araújo e ao avaliador pelos comentários que contribuíram para o aprimoramento do artigo. Reconhecem também o apoio financeiro da CAPES à pesquisa que deu origem ao presente trabalho. Assumem a responsabilidade por possíveis erros remanescentes.

Recebido em 16/agosto/2005
Aprovado em 02/agosto/2006

Sérgio Fernando Loureiro Rezende, Doutor em Marketing pela Lancaster University, é Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30730-280 — Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: srezende@pucminas.br
Endereço:
PUC Minas
Programa de Pós-Graduação em Administração
Avenida Itaú, 525
Dom Bosco
30730-280 — Belo Horizonte — MG

Ângela França Versiani, Doutora em Administração pelo Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, é Professora do Programa de Pós-Graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (CEP 30730-280 — Belo Horizonte/MG, Brasil).
E-mail: versiani@pucminas.br

da firma em mercados internacionais quanto à escolha do modo de entrada nesses mercados (VERMEULEN e BARKEMA, 2002). De acordo com o modelo, tais alterações ocorrem em função do conhecimento gerado e selecionado entre a matriz e uma determinada subsidiária, aqui denominada subsidiária focal. A segunda contribuição foi identificar o auto-reforço positivo do conhecimento de mercado como um mecanismo-chave para a compreensão de como a firma evolui em um mercado estrangeiro. Isso significa que a firma acumula conhecimentos por meio de sua inserção em determinado país e, conseqüentemente, compromete recursos tangíveis e intangíveis nesse mercado sucessivamente (HADJIKHANI, 1997; ERIKSSON, MAJKGARD e SHARMA, 2000; CHANG e ROSENZWEIG, 2001).

Porém, o pressuposto inicial do modelo de Uppsala de que conhecimentos em processos de internacionalização são desenvolvidos, principalmente, em relacionamentos intrafirma — matriz *vis-à-vis* subsidiária focal — tem sido ultimamente questionado por seus formuladores (JOHANSON e VAHLNE, 1990, 2003a; 2003b; HADJIKHANI e JOHANSON, 2002) e por outros pesquisadores (ver, por exemplo, CHETTY e ERIKSSON, 2001). De maneira geral, esses estudiosos têm buscado entender processos de internacionalização como resultado de relacionamentos multilaterais (JOHANSON e VAHLNE, 1990), privilegiando as interações entre a firma, seus fornecedores e compradores (ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002; HADJIKHANI e JOHANSON, 2002).

Apesar de esse esforço estar ampliando a compreensão sobre a internacionalização da firma, é interessante observar que pouca ênfase ainda tem sido dada à influência dos relacionamentos intersubsidiárias em processos de internacionalização (JOHANSON e VAHLNE, 1990; FORSGREN, 2002). Uma exceção é o trabalho de Chang e Rosenzweig (1998), os quais, tangencialmente, sugeriram que a trajetória internacional da Sony nos Estados Unidos foi dependente dos relacionamentos entre a subsidiária americana e outras afiliadas do grupo. Tal resultado parece estar de acordo com a proposição de Mattsson (1998) e Kogut (1990) de que, em firmas multinacionais, objeto deste artigo, conhecimentos de mercado, de internacionalização e do ambiente institucional (ERIKSSON *et al.*, 1997) gerados e selecionados no âmbito das subsidiárias podem ser fundamentais para explicar os processos de internacionalização dessas firmas.

Levando-se em conta que existe, em maior ou menor grau, interdependência entre subsidiárias de um mesmo grupo multinacional (O'DONNELL, 2000), o objetivo deste artigo é examinar a influência dos relacionamentos intersubsidiárias, entendidos como interações recorrentes entre subsidiárias-irmãs, em processos de internacionalização de multinacionais. Para tanto, partiu-se da idéia de que tais firmas podem ser concebidas como uma rede (BIRKINSHAW, 2000), em que fluxos de conhecimentos não-triviais trafegam por seus diversos nodos (MUDAMBI e NAVARRA, 2004; BJORKMAN, BAR-

NER-RASMUSSEN e LI, 2004). As subsidiárias são entendidas como nodos dessa rede e podem ser categorizadas em papéis que assumem em relação aos fluxos de conhecimentos (GUPTA e GOVINDARAJAN, 1991). O papel de geradora indica que as subsidiárias são, principalmente, exportadoras de conhecimentos. Por sua vez, o papel de receptora significa que elas primordialmente importam conhecimentos das subsidiárias a elas conectadas. Essas subsidiárias podem ser diferenciadas em relação à magnitude da exportação e/ou importação de conhecimentos (MUDAMBI e NAVARRA, 2004), dependendo do tipo e do grau de valorização do conhecimento na rede da multinacional (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000). Assim, há subsidiárias geradoras ou receptoras que apresentam níveis distintos de exportação ou importação de conhecimento.

Ilustrado por um estudo de caso, o presente trabalho sugere que existe uma relação entre a magnitude de exportação/importação de conhecimento e o escopo geográfico de atuação da subsidiária geradora/receptora desse conhecimento no que diz respeito à coordenação e/ou controle de operações nos diversos mercados internacionais em que a multinacional atua. Posteriormente, alinha-se a essa sugestão o contexto temporal do escopo geográfico de atuação da subsidiária, uma vez que a variável tempo tem assumido, mais recentemente, importância nos estudos de internacionalização (ver, por exemplo, ARAUJO e REZENDE, 2003; JONES e COVIELLO, 2005).

O artigo estrutura-se conforme relatado a seguir. Inicialmente, para além desta introdução, examina-se a ênfase dada pelo modelo de Uppsala às relações entre matriz e subsidiária como lócus de geração e seleção de conhecimentos. Na terceira seção, analisam-se os trabalhos que sugerem modelar processos de internacionalização como resultados de relacionamentos multilaterais. Introduce-se, na quarta seção, o argumento de que processos de internacionalização de multinacionais são contingentes aos conhecimentos desenvolvidos em relacionamentos intersubsidiárias. Na quinta seção, ilustra-se esse argumento com o caso de internacionalização de uma empresa inglesa no mercado brasileiro, doravante denominada PD, para, na seção seguinte, desenvolver-se e discutir o modelo de pesquisa e suas hipóteses. O artigo finaliza com as conclusões e implicações dos resultados para o estudo de processos de internacionalização de multinacionais.

2. PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO RELACIONAMENTOS UNILATERAIS

Ao eleger o auto-reforço positivo do conhecimento de mercado estrangeiro como o principal mecanismo para explicar processos de internacionalização, o modelo de Uppsala representou um contraponto aos modelos econômicos de internacionalização e, principalmente, aos modelos de internacionalização comumente retratados em manuais de *marketing* internacional (ROCHA, 2002; JOHANSON e VAHLNE, 2003a; 2003b).

Em linhas gerais, o mecanismo de auto-reforço positivo do conhecimento significa que existem retornos crescentes na acumulação de conhecimentos de um determinado mercado estrangeiro (ARTHUR, 1994; PIERSON, 2004), os quais são principalmente vislumbrados nas decisões de comprometimento de recursos tangíveis e intangíveis nesse mercado (JOHANSON e VAHLNE, 1990). Isso significa que um maior conhecimento de mercado cria condições para investimentos nesses mercados que, se efetivados, abrem possibilidades para a aquisição de novos e mais profundos conhecimentos e, assim, sucessivamente (ERIKSSON, MAJKGARD e SHARMA, 2000; FORSGREN, 2002).

A concepção proposta pelo modelo de Uppsala contém o seguinte pressuposto sobre o papel dos relacionamentos em processos de internacionalização. O modelo, ao privilegiar o relacionamento entre a matriz e a subsidiária focal como sendo o lócus em que ocorre o acúmulo de conhecimento de mercado, estabeleceu papéis nítidos e distintos para esses dois atores. À matriz caberia o papel de gerar conhecimentos para posteriormente serem explorados pela subsidiária (BJORKMAN e FORSGREN, 2000). Desse modo, o modelo assume que a matriz exerce o papel de coordenação e/ou controle das afiliadas, enquanto a subsidiária focal é responsável pela implementação de suas ações e/ou estratégias (FORSGREN, 1989; 2002). Em outras palavras, de acordo com o modelo de Uppsala, os fluxos de conhecimentos são unidirecionais: do centro para a periferia (FORSGREN, 1989).

3. PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO COMO RELACIONAMENTOS MULTILATERAIS

Estudos posteriores ao modelo de Uppsala têm sugerido que a internacionalização da firma pode ser mais bem explicada por meio de relacionamentos multilaterais (ver, por exemplo, os recentes trabalhos de CHETTY e ERIKSSON, 2001; ANDERSEN e BUVIK, 2002). Nesse caso, os conhecimentos em processos de internacionalização passam a ser gerados e selecionados em múltiplos relacionamentos (JOHANSON e MATTSSON, 1988) que, apesar de representarem diversos atores (ERIKSSON *et al.*, 1997), têm sido mais bem visualizados pela rede de compradores e fornecedores na qual a subsidiária está inserida (ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002). Cabe destacar que, além do conhecimento de mercado sustentado pelo modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977), mais dois tipos de conhecimentos na internacionalização da firma foram sugeridos na literatura (ERIKSSON *et al.*, 1997): conhecimentos de internacionalização e do ambiente institucional. Conhecimentos de internacionalização referem-se ao processo de internacionalização e, portanto, dizem respeito às capacidades e recursos relacionados a **como** internacionalizar (BLOMSTERMO, ERIKSSON e SHARMA, 2004). Por sua vez, conhecimentos do ambiente institucional dizem respeito

a conhecimentos sobre normas, regras e valores institucionais do país no qual se pretende operar (ERIKSSON *et al.*, 1997).

Nesse sentido, os processos de internacionalização tendem a refletir os três tipos de conhecimentos (conhecimento de mercado, internacionalização e institucional), os quais são gerados e selecionados na rede de relacionamentos da firma (SHARMA e JOHANSON, 1987). Assim, a unidade de análise expande-se da firma — matriz *vis-à-vis* subsidiária focal — para os relacionamentos interorganizacionais desenvolvidos por tais atores (HADJIKHANI e JOHANSON, 2002), avançando a idéia de que os conhecimentos de mercado, de internacionalização e institucional modelam múltiplos processos de internacionalização que co-evoluem em contextos temporais (ARAUJO e REZENDE, 2003) e espaciais interdependentes (ANDERSSON, 2002). Com isso, a matriz tende a perder o monopólio desses conhecimentos e, eventualmente, deparar-se com uma diminuição gradativa da sua capacidade de coordenar e/ou controlar as afiliadas (HOLM, JOHANSON e THILENIUS, 1995; O'DONNELL, 2000).

Entretanto, a concepção de processos de internacionalização a partir do desenvolvimento de relacionamentos interorganizacionais não alterou a idéia inicial do modelo de Uppsala quanto à dinâmica do auto-reforço do conhecimento (CHETTY e ERIKSSON, 2001), pois à medida que os atores interagem, fazem adaptações e, conseqüentemente, aumentam o grau de interdependência mútua, novos e mais profundos conhecimentos são gerados e selecionados por *feedback* positivo. Isso quer dizer que a internacionalização como resultado de relações multilaterais é dependente da construção de conhecimentos de mercado, de internacionalização e do ambiente institucional. Esses conhecimentos, sendo datados e localizados, refletem o contexto temporal e espacial em que os atores, por meio de tentativas e erros, estabelecem, aprofundam, modificam e interrompem seus relacionamentos (LOASBY, 2002).

A despeito de o enfoque relacional ter ampliado o entendimento de processos de internacionalização, nota-se que a firma que internacionaliza suas operações ainda é vista como uma entidade singular (LORD e RANFT, 2000), homogênea (GHOSHAL e BARTLETT, 1990) ou monolítica (CHANG e ROSENZWEIG, 2001), pois pouca atenção é dada à diferenciação intrafirma que tende a ocorrer à medida que a firma avança no seu processo de internacionalização (STOPFORD e WELLS, 1972). Em multinacionais, objeto deste artigo, alguns autores (ver, por exemplo, BARTLETT e GHOSHAL, 1986; GHOSHAL e NOHRIA, 1989) sugerem que tal diferenciação é resultado das distintas configurações das subsidiárias que, em maior ou menor grau, retratam as peculiaridades das redes de fornecedores e compradores e do contexto institucional em que estão inseridas (ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002; BJORKMAN, BARNER-RASMUSSEN e LI, 2004).

Devido à diferenciação intrafirma em multinacionais, acredita-se que os conhecimentos de mercado, de internacio-

nalização e do ambiente institucional também sejam gerados e selecionados a partir de relacionamentos estabelecidos entre subsidiárias do mesmo grupo (GUPTA e GOVINDARAJAN, 1991; 2000). Assim, em maior ou menor grau, os processos de internacionalização dessas firmas serão influenciados pela existência e intensidade desses relacionamentos. Argumenta-se que, em última instância, são os relacionamentos intersubsidiárias que distinguem processos de internacionalização de firmas com pouca experiência daquelas com maior experiência em mercados estrangeiros, como as multinacionais (HEDLUND, 1986).

4. PROCESSOS DE INTERNACIONALIZAÇÃO E RELACIONAMENTOS INTERSUBSIDIÁRIAS

O entendimento da influência dos relacionamentos intersubsidiárias em processos de internacionalização está, neste artigo, embasado em contribuições da literatura de multinacionais e desenvolvimento de subsidiárias (ver, por exemplo, BIRKINSHAW, 1994; 1996; 1998; 2000; GHOSHAL e BARTLETT, 1990) que, de maneira geral, propõem que firmas multinacionais podem ser concebidas como redes de relacionamentos intra e interorganizacionais (BIRKINSHAW, 2000). Nesse sentido, as subsidiárias afiguram-se como nodos em diversas redes de relacionamentos interdependentes que geram e transmitem fluxos de conhecimentos. Para entender esses fluxos, Anderson, Forsgren e Holm (2002) sugerem a observação de dois pontos. O primeiro diz respeito à inclusão da subsidiária focal em redes locais, as quais refletem os relacionamentos estabelecidos entre este ator, seus fornecedores e compradores. O segundo relaciona-se à inserção corporativa da subsidiária focal, por meio da qual, fluxos de conhecimentos existem não somente com a matriz, mas também com outras subsidiárias do grupo. Da mesma maneira, Minbaeva *et al.* (2003) e Maitland, Rose e Nicholas (2005) não se restringem a conceber multinacionais como repositórios de conhecimentos gerados em redes locais. Os autores sugerem que, nessas firmas, o conhecimento de internacionalização, de mercado e do ambiente institucional são também gerados e selecionados por meio de relacionamentos intersubsidiárias.

Portanto, de acordo com esse raciocínio, o processo de aquisição do conhecimento pela subsidiária local é feito concomitante à transformação da multinacional em uma rede de relacionamentos intra e interorganizacionais, pela qual trafegam fluxos de conhecimentos (MAITLAND, ROSE e NICHOLAS, 2005). No entanto, esse argumento está sujeito a duas qualificações. Primeiro, em condição *ceteris paribus*, os conhecimentos que não são triviais tendem a ser mais reconhecidos e, portanto, mais valorizados, mesmo que de forma heterogênea, pelos diversos atores da rede (KOGUT e ZANDER, 1993; SCHULZ, 2003). Segundo, a partir de Gupta e Govindarajan (2000), acredita-se que, em condição *ceteris paribus*, o valor

dos conhecimentos de um ator está positivamente associado à exportação desse conhecimento para outros atores da rede.

Tal discussão sugere a necessidade de verificar a influência dos relacionamentos intersubsidiárias no processo de internacionalização de multinacionais. Tendo em vista esse objetivo, a seção seguinte introduz um caso de internacionalização de uma multinacional inglesa extraído de um amplo estudo comparativo de casos, conforme propostas de Eisenhardt (1989) e Ragin (1997). Desenvolvido por um dos autores do presente artigo, esse estudo examinou 13 trajetórias de multinacionais inglesas no Brasil, por meio da realização de 42 entrevistas no Brasil, na Espanha, na França e na Inglaterra, no período de 1999-2000, com indivíduos que representavam a matriz e suas subsidiárias. Paralelamente às entrevistas, procedeu-se a uma ampla investigação em documentos internos da empresa, registros históricos já publicados e arquivos, entre outros, com o objetivo de aumentar a validade interna da pesquisa (MILES e HUBERMAN, 1994).

As trajetórias de internacionalização foram analisadas a partir de duas dimensões. A primeira diz respeito ao modo de operação que foi operacionalizado pelos graus de localização, externalização e integração das atividades de *marketing*/vendas, produção e pesquisa e desenvolvimento (P&D) das firmas (JARILLO e MARTINEZ, 1991). A segunda dimensão refere-se aos relacionamentos diretos e indiretos entre matriz, subsidiárias e atores externos, notadamente compradores e fornecedores (ARAUJO e REZENDE, 2003). Posteriormente ao caso, desenvolve-se o modelo de pesquisa e duas novas hipóteses são sugeridas sobre a relação entre a direção do fluxo de conhecimento e o escopo geográfico de atuação das subsidiárias.

5. CASO: PD NO MERCADO BRASILEIRO

PD é uma multinacional inglesa que inicialmente constituiu-se como fabricante e distribuidora de leite em pó, começando a operar internacionalmente antes da Primeira Guerra Mundial por meio de representantes independentes de vendas. Entre 1920 e 1930, além de ter diversificado seu *portfolio* de produtos, passando também a fabricar vitaminas, transferiu atividades de produção para diversos países, tais como Argentina, Austrália, Índia e Itália. A partir de 1935, PD passou a dedicar-se ao mercado farmacêutico, chegando, em 1998, a atuar em 150 países por meio de 50 fábricas, empregando 59.000 pessoas, das quais 9.000 eram dedicadas à área de pesquisa e desenvolvimento de medicamentos para doenças respiratórias, gastrointestinais, infecto-contagiosas e metabólicas.

O primeiro envolvimento de PD com a América do Sul ocorreu em 1909, via importações de leite em pó realizadas prioritariamente para a Argentina por um representante independente de vendas. No entanto, as operações de importação eram descontínuas, com inúmeras reclamações por parte dos compradores quanto à qualidade do produto. Somente em 1920, por meio de um novo representante, é que PD foi capaz de

estabelecer um fluxo normal de importações de leite em pó para aquele país, reconstruindo a sua deteriorada marca. Em 1924, um acordo entre esse representante e PD deu origem a uma pequena fábrica de vitaminas em Buenos Aires, a qual foi substituída, oito anos mais tarde, por uma fábrica de medicamentos.

Nesse período, o mercado brasileiro era suprido com leite em pó importado diretamente da Inglaterra, com as transações sendo coordenadas pela subsidiária argentina (PD-Argentina) que, por sua vez, reportava-se à matriz inglesa (PD-matriz). Dessa forma, pode-se dizer que o primeiro envolvimento de PD-matriz com o mercado brasileiro deu-se por meio de exportação e mediante a participação ativa de PD-Argentina que, naquela época, tinha acumulado um estoque importante de conhecimento de vendas e distribuição em diversos mercados latino-americanos. Cabe destacar ainda que, no início dos anos 1930, PD-Argentina enviou esforços junto à PD-matriz para implantar uma fábrica de embalagem e/ou fabricação de medicamentos no Brasil. Contudo, a matriz considerou o sistema legal brasileiro pouco estável e bastante frágil para firmas estrangeiras, devido às crescentes ameaças contidas na onda nacionalista que dominava o País. Tal posição não era compartilhada por PD-Argentina, que acreditava serem as condições de mercado e institucionais do Brasil favoráveis a um maior comprometimento de recursos por parte de PD-matriz.

O fato é que a subsidiária brasileira (PD-Brasil) foi implantada somente em meados da década de 1930. Era um pequeno escritório de vendas localizado no Rio de Janeiro, cuja responsabilidade era importar medicamentos da Inglaterra e distribuí-los principalmente nos estados do Rio de Janeiro e São Paulo. Assim, a implantação da subsidiária de vendas representa a primeira alteração do modo de operação no mercado brasileiro. A coordenação inicial da afiliada ficou inicialmente a cargo de PD-Argentina, que, em relação à PD-Brasil e PD-matriz, era o ator que detinha maior conhecimento de distribuição e vendas de medicamentos no mercado brasileiro.

Logo em seguida, PD-Brasil firmou contratos de embalagem e fabricação de medicamentos com laboratórios locais, aumentando, portanto, o grau de localização e externalização de suas atividades no mercado brasileiro, o que, por sua vez, lhe permitiu iniciar seu próprio processo de acumulação de conhecimento do mercado local. Tal fato corresponde à segunda alteração do modo de operação da subsidiária brasileira que, a despeito dessa evolução, apresentava-se como a afiliada menos rentável de PD. É interessante observar que, nesse período, a PD-Brasil começou a obter maior autonomia em relação à PD-Argentina, com sua coordenação e controle deixando de ser paulatinamente efetuada por aquela subsidiária.

Em 1950, enquanto PD-Brasil operava por meio de exportação e subcontratação de atividades de embalagem e produção com laboratórios locais, a maioria dos seus concorrentes americanos já tinha instalado uma unidade produtiva no Brasil.

Nesse ano, entrou em vigor um decreto-lei que, por meio da elevação da alíquota de importação de medicamentos, tornou as importações economicamente inviáveis. Com isso, PD-matriz foi colocada diante de duas alternativas: ou encerrava suas operações no mercado brasileiro, ou transferia atividades de produção de medicamentos para aquele mercado. Ao optar pela segunda alternativa, PD-matriz autorizou PD-Brasil a adquirir uma pequena fábrica com o objetivo de atender ao mercado interno. Assim, essa aquisição configura-se como a terceira alteração do modo de operação de PD-Brasil.

Entretanto, a aquisição revelou-se decepcionante. Devido à pouca experiência da gerência de PD-Brasil em coordenar as atividades de produção e vendas de medicamentos, verificou-se a suspensão da atividade produtiva por um período de três meses. Esse fato — aliado à concorrência acirrada dos laboratórios americanos, às dificuldades de importação de produtos da matriz e à pouco flexível legislação trabalhista brasileira — contribuiu para piorar a avaliação de PD-Brasil por PD-matriz.

O fato é que PD-Brasil atingiu um elevado nível de endividamento na PD-matriz, o que a levou, em 1966, à decisão de encerramento das atividades produtivas dessa filial brasileira. Com isso, PD-Brasil voltou a operar no País por meio de contratos de fabricação de embalagem e medicamentos com laboratórios locais. Esse processo corresponde à quarta alteração do seu modo de operação, caracterizada pela volta à externalização de suas atividades, uma vez que as atividades de produção passaram a ser realizadas por terceiros.

Em 1970, esse quadro alterou-se surpreendentemente. O desempenho de PD-Brasil melhorou de maneira significativa em função do aumento de suas vendas, o que criou condições para considerar-se novamente a possibilidade de internalização das atividades de embalagem e fabricação de medicamentos. Isso ocorreu por meio da construção de uma fábrica no subúrbio do Rio de Janeiro. Inaugurada em 1971, a fábrica ficou responsável por cerca de 30% da produção de medicamentos de PD-Brasil. O restante da produção continuava a cargo dos laboratórios locais. A internalização total das atividades de produção ocorreu paulatinamente, permitindo à PD-Brasil implantar e corrigir os processos de produção e, principalmente, estabelecer uma coordenação satisfatória entre atividades de produção e vendas, o que vem a caracterizar a quinta alteração do modo de operação da afiliada brasileira.

Durante a década de 1970 e início dos anos 1980, PD-matriz tinha lançado, em nível mundial, dois medicamentos, tornando-se o décimo laboratório mundial em termos de faturamento, o que contribuiu para um crescimento explosivo de todas as suas afiliadas. No caso do Brasil, observou-se não somente um aumento importante nas vendas de medicamentos, mas também o início da expansão da cadeia de valor da afiliada brasileira, com a implantação de uma fábrica secundária de medicamentos, dedicada à produção de matérias-primas, correspondendo à sexta alteração do modo de operação de PD-

Brasil. Cabe informar que, na indústria farmacêutica, a expressão **fábrica secundária** indica a produção de matérias-primas para subsequente processamento, o que implica distintos conhecimentos em relação à atividade de produção propriamente dita. Além disso, no caso do Brasil, deve ser mencionado que a implantação de uma fábrica secundária também foi impulsionada pela influência de um novo decreto-lei que aumentou as tarifas de importação para matérias-primas de medicamentos.

O sucessivo acúmulo de conhecimento local e o aprofundamento do comprometimento de recursos de PD-Brasil com o mercado brasileiro continuaram nas décadas posteriores. No final dos anos 1980, o diretor nomeado para a afiliada liderou uma campanha junto a PD-matriz para que uma nova fábrica de medicamentos fosse construída no País. Apesar de seus esforços coincidirem com um período turbulento na história econômica do Brasil, com taxas elevadas de inflação e diminuição significativa de sua produção industrial, o novo dirigente conseguiu a aprovação do investimento em 1992. Além disso, o novo diretor, o qual foi descrito como “muito dinâmico e carismático”, parece ter tido um papel importante para a expansão da subsidiária brasileira para os mercados ao sul da América Latina, conhecidos pela sigla Sola (*Southern of Latin América*). Assim, ao reconhecer o acúmulo de *expertise* gerencial em PD-Brasil, PD-matriz delegou para a afiliada brasileira a responsabilidade pela coordenação e controle das subsidiárias do Sola, tais como a argentina, a chilena e a venezuelana.

Ao perceber que coordenava uma extensa área com duplicação de recursos e atividades, PD-Brasil encabeçou um programa de racionalização por meio da concentração das atividades de produção em mercados específicos e, conseqüentemente, promoveu um aumento do fluxo de produtos intermediários e finais entre as subsidiárias sob sua responsabilidade, caracterizando a sétima alteração de seu modo de operação. Dito de outra maneira, com o aumento do grau de integração das atividades entre as subsidiárias ao sul da América Latina, PD-Brasil passou a atuar como nodo importante entre PD-Matriz e as outras afiliadas, uma vez que começou a exercer o controle direto desses atores.

Em meados de 1990, houve a oitava alteração no modo de operação no mercado brasileiro: ocorreu o fechamento da fábrica secundária de matérias-primas. Essa alteração pode ser explicada por dois fatores. Primeiro, flexibilizou-se a legislação de importação de matérias-primas e, conseqüentemente, diminuiu-se sua alíquota de importação. Segundo, PD-matriz decidiu tornar-se um fornecedor monopólio de matérias-primas. Isso significou que todas as suas afiliadas, incluindo PD-Brasil, foram obrigadas a fechar suas plantas secundárias a fim de adquirir matéria-prima unicamente da PD-matriz. A partir desse momento, PD-Brasil passaria a embalar, fabricar e distribuir medicamentos no Brasil, mas não mais estaria envolvida com atividades de produção de matéria-prima.

Na década de 1990, PD-matriz anunciou uma nova estrutura de negócios, em que privilegiou a regionalização de suas

atividades. Em termos de PD-Brasil, observou-se novamente a ampliação de seu escopo geográfico de atuação. Tendo sido bem-sucedida na atividade de coordenação e controle das atividades das afiliadas do Sola, a subsidiária brasileira ficou responsável pelas atividades de produção, vendas e *marketing* das subsidiárias localizadas ao norte da América Latina (Nola — *North of Latin America*), incluindo as afiliadas do Caribe e, principalmente, do México. Ademais, em 1995, PD-matriz aprovou o projeto de uma nova fábrica de medicamentos de PD-Brasil, cuja inauguração ocorreu em 1998. Assim, a nona alteração do modo de operação significou, mais uma vez, mudança do grau de integração de atividades, em que PD-Brasil consolidou sua posição de nodo central na rede de subsidiárias localizadas no mercado latino-americano.

Finalmente, a décima alteração do modo de operação de PD-Brasil diz respeito a um acordo firmado com uma universidade brasileira para a condução de atividades de pesquisa e desenvolvimento. De acordo com os entrevistados, esse acordo foi pioneiro por duas razões. Primeiro, até aquele momento, não se tinha notícia de que algum laboratório estrangeiro tivesse investido em pesquisa básica no Brasil. Segundo, pela primeira vez na história de PD-Brasil, houve a transferência de algumas atividades de pesquisa e desenvolvimento para o mercado brasileiro; atividades que exigem os conhecimentos mais específicos e de mais alto valor na indústria farmacêutica.

6. A INTERNACIONALIZAÇÃO DE PD E RELACIONAMENTOS INTERSUBSIDIÁRIAS

O processo de internacionalização de PD no mercado brasileiro consistiu do modo de entrada e de mais dez alterações ocorridas ao longo de quase cem anos. Os dados indicam que esse intrincado processo foi o resultado dos relacionamentos estabelecidos, desenvolvidos e/ou rompidos entre a matriz, diversas subsidiárias do grupo e atores externos, tais como compradores e fornecedores.

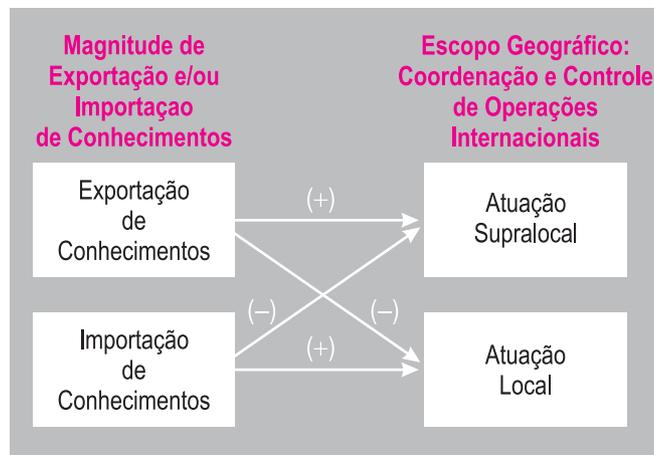
Sobre os relacionamentos intersubsidiárias e sua influência no processo de internacionalização de PD no mercado brasileiro, destacam-se as relações entre a subsidiária brasileira, entendida aqui como a subsidiária focal, e a argentina que, ao longo das alterações do modo de operação, podem ser divididas em três fases. A primeira compreende a entrada de PD no mercado brasileiro e a primeira alteração do modo de operação. Com duração de cerca de 30 anos, essa fase pode, de maneira geral, ser caracterizada pela enorme influência da subsidiária argentina sobre as operações brasileiras. Por exemplo, a subsidiária argentina coordenou as exportações iniciais de medicamentos da Inglaterra para o Brasil e coordenou sua distribuição nos mercados paulista e carioca. Além disso, encarregou-se da implantação do escritório de vendas no Rio de Janeiro. A segunda fase compreende um período de aproximadamente 60 anos, que abrange da segunda à sétima alteração do modo de operação no mercado brasileiro. Nesse período,

as relações entre as subsidiárias brasileira e argentina praticamente se extinguíram. Como ambas as subsidiárias se desenvolveram de maneira independente, a trajetória de cada uma delas foi impulsionada basicamente pelos conhecimentos do mercado local e do ambiente institucional em que operavam. É interessante observar que o padrão de evolução das duas subsidiárias foi desigual. Enquanto a subsidiária argentina perdia importância em relação à PD-Brasil, a afiliada brasileira alcançou um desenvolvimento superior em relação ao grau e à extensão das atividades da cadeia de valor e acumulou *expertise* gerencial capitaneada pelo seu novo diretor, que não somente conseguiu aprovação de investimento vultoso para construção de uma nova fábrica de medicamentos no Rio de Janeiro, como também assumiu a coordenação de todas as operações de PD-matriz na região conhecida como Sola.

A terceira e última fase, correspondendo a um período de dez anos, ilustra a retomada das relações das duas subsidiárias e abrange, desde a sétima alteração do modo de operação, caracterizada pelo aumento do grau de integração das atividades de PD-Brasil, até o estabelecimento das atividades de P&D na subsidiária brasileira. De maneira oposta à primeira fase, verifica-se que o fluxo de conhecimentos é principalmente direcionado da subsidiária brasileira para a subsidiária argentina. PD-matriz, ao legitimar seu papel de PD-Brasil como nodo central em uma parte da multinacional, reconheceu que a afiliada brasileira detinha conhecimentos que poderiam ser utilizados em outras partes do grupo, em especial, conhecimentos em como coordenar atividades de vendas, *marketing* e produção de forma eficiente. Isso permitiu a PD-Brasil exercer o controle gerencial das operações da subsidiária argentina, já que esta se tornou dependente dos conhecimentos detidos pela subsidiária brasileira.

Tais resultados sugerem um modelo de pesquisa sobre relacionamentos intersubsidiárias e processos de internacionalização de multinacionais sustentado em três premissas como consta na figura a seguir. Primeiro, um determinado nodo de uma rede pode, de maneira seqüencial ou simultânea, ser gerador ou receptor de conhecimentos que ocorrem no nodo a ele conectado (EASTON e LUNDGREN, 1992). No caso de multinacionais, objeto deste artigo, os nodos são representados pelas subsidiárias. Segundo, tomando-se como base dois nodos de uma multinacional, a subsidiária focal e uma subsidiária-irmã, os fluxos de conhecimentos de mercado, de internacionalização e do ambiente institucional são bidirecionais e bifurcados em dois fluxos distintos (MUDAMBI e NAVARRA, 2004). A direção desses fluxos de conhecimentos sugere duas categorias de subsidiárias. A categoria de geradora diz respeito às subsidiárias que atuam, primordialmente, como exportadoras de determinado conhecimento para as irmãs que o valorizam. A categoria de receptora refere-se às subsidiárias que importam mais do que exportam, para suas irmãs, conhecimento de alto valor percebido. A terceira e última premissa calca-se na idéia de que a mesma categoria de subsidiária (geradora ou receptora) pode ser distinta em relação à magnitude de exportação/importação de conhecimentos que, conforme exposto anteriormente, depende, entre outros fatores, do grau de reconhecimento e valorização desses conhecimentos pelos diversos atores da multinacional (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; SCHULZ, 2003).

dora ou receptora) pode ser distinta em relação à magnitude de exportação/importação de conhecimentos que, conforme exposto anteriormente, depende, entre outros fatores, do grau de reconhecimento e valorização desses conhecimentos pelos diversos atores da multinacional (GUPTA e GOVINDARAJAN, 2000; SCHULZ, 2003).



Modelo de Pesquisa — Fluxos de Conhecimentos e Escopo Geográfico de Atuação da Subsidiária

Tendo em vista essas premissas, as duas próximas seções detalham analiticamente o modelo de pesquisa. Tal discussão fornece a base para a formulação das duas hipóteses de pesquisa do modelo.

6.1. Escopo local e supralocal de atuação da subsidiária focal

Tal como mencionado no caso, nos primeiros 30 anos de atuação de PD no Brasil, a subsidiária argentina teve um papel preponderante na trajetória inicial das operações brasileiras, o qual é ilustrado pela implantação e coordenação inicial do escritório de vendas implantado no Rio de Janeiro. Assim, diferentemente dos processos de internacionalização mais tradicionais, em que a entrada em um mercado estrangeiro é feita a partir do país de origem da multinacional (ver, por exemplo, o pioneiro estudo de JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975), o caso de PD no mercado brasileiro exemplifica uma situação cuja entrada ocorreu via um terceiro país (JOHANSON e MATTSSON, 1988), ou seja, as exportações foram coordenadas por PD-Argentina.

O caso também sinaliza para uma forte interdependência entre as subsidiárias brasileira e argentina. Do ponto de vista de PD-Argentina, isso significa que, inicialmente, essa afiliada coordenou as atividades de importação de leite em pó para o Brasil. Posteriormente, em função dos conhecimentos detidos em como operar no mercado brasileiro, PD-Argentina não somente influenciou a matriz na implantação da subsidiária brasileira, como também foi responsável pela coordenação e con-

trole inicial de suas atividades. Portanto, o escopo geográfico de atuação das operações argentinas extrapolou seu mercado de origem. Já a atuação da subsidiária brasileira ficou restrita ao mercado nacional, que atuava unicamente como um canal de distribuição de produtos desenvolvidos no mercado inglês e comercializados por sua irmã argentina.

Posteriormente, nota-se o inverso da fase anteriormente descrita, com a emergência da subsidiária brasileira como nodo importante de PD. Isso significou a mudança do papel da subsidiária brasileira que passou, principalmente, a exportar conhecimentos para a subsidiária argentina. É interessante pontuar que, concomitantemente à alteração do sentido do fluxo de conhecimentos, ocorreram mudanças no escopo geográfico de atuação de ambas as subsidiárias. Enquanto a subsidiária brasileira passou a atuar em diversos mercados internacionais e, portanto, assumiu responsabilidades que transcendiam seu mercado de origem, a subsidiária argentina tinha seu escopo geográfico paulatinamente reduzido até o momento em que a sua atuação passou a ser eminentemente local. Por exemplo, a subsidiária brasileira comandou um amplo processo de racionalização de operações e fluxos de produtos intermediários entre as subsidiárias localizadas ao sul da América Latina (Sola) e, posteriormente, no México e Caribe (Nola). Ademais, PD-Brasil passou a ser, na terminologia proposta por Schutte (1998), uma matriz regional, o que representa a delegação de autoridade da matriz para a subsidiária brasileira em relação às operações em Sola e Nola.

Portanto, as evidências empíricas na primeira e na terceira fases levam a formular a primeira hipótese deste artigo. Tomando-se como base duas subsidiárias, sugere-se que exista uma relação entre a magnitude de exportação/importação de conhecimento e o escopo geográfico de atuação da subsidiária geradora/receptora desse conhecimento no que diz respeito a coordenação e/ou controle de outras operações internacionais da multinacional. O caso de PD no mercado brasileiro indica que tal relação é positiva, isto é, quanto maior a exportação de conhecimentos, maior a tendência de atuação supralocal da subsidiária geradora de conhecimentos. Maior importação de fluxos de conhecimentos sinaliza, por sua vez, maior tendência de atuação local da subsidiária receptora de conhecimentos. Essas relações podem ser formuladas da maneira exposta a seguir.

Hipótese 1 — Existe uma relação entre a magnitude de exportação/importação de conhecimento e o escopo geográfico de atuação da subsidiária geradora/receptora desse conhecimento no que se refere a coordenação e/ou controle de outras operações internacionais da multinacional. *Ceteris paribus*, quanto maior a exportação de conhecimentos, maior a tendência de atuação supralocal; quanto maior a importação de conhecimentos, maior a tendência de atuação local.

Em relação à literatura, pode-se dizer que essa hipótese introduz uma nova dimensão da atuação supralocal da subsidiária, que é a coordenação e/ou controle de operações nos diversos mercados internacionais em que a multinacional atua (SCHUTTE, 1998). Dito de outra maneira, a literatura tem sugerido que as subsidiárias que mais exportam conhecimentos tendem a obter mandatos globais de produtos (BIRKINSHAW, 1996) e/ou a hospedar centros de excelência (BIRKINSHAW, 1998). Porém, a literatura desconsiderou o fato de que subsidiárias exportadoras de conhecimentos podem coordenar e/ou controlar subsidiárias-irmãs. É para essa dimensão da atuação supralocal que a hipótese 1 do presente artigo chama a atenção.

6.2. Evolução do escopo geográfico de atuação da subsidiária focal

Uma outra hipótese que emerge da partir do caso de PD no mercado brasileiro diz respeito à dimensão temporal das variáveis magnitude da direção do fluxo de conhecimento e escopo geográfico de atuação da subsidiária. Semelhante ao processo descrito por Anderson, Forsgren e Holm (2002), o caso sinaliza que a acumulação de conhecimentos em processos de internacionalização em PD-Brasil derivou da relação desse ator com a matriz (PD-matriz) e, principalmente, com seus fornecedores, compradores e outros atores institucionais que atuavam no mercado brasileiro. Devido a serem pouco triviais (JOHANSSON e VAHLNE, 1977; ERIKSSON *et al.*, 1997), esses conhecimentos foram utilizados posteriormente em outra parte da multinacional. Isso pode ser visto, na terceira fase do caso, pela coordenação e/ou controle das operações argentinas por parte da subsidiária brasileira.

Portanto, as evidências empíricas sinalizam que existe uma relação positiva entre direção do fluxo de conhecimento e escopo geográfico de atuação da subsidiária focal no que diz respeito a coordenação e/ou controle de operações internacionais da multinacional: à medida que o tempo passa, maior a tendência de a subsidiária focal exportar conhecimentos em processos de internacionalização e, por conseguinte, exercer uma atuação supralocal no que diz respeito a coordenação e/ou controle de atividades executadas no âmbito de subsidiárias-irmãs.

Vale lembrar que, em função da interdependência entre subsidiárias de um mesmo grupo multinacional (O'DONNELL, 2000), os fluxos de conhecimentos não-triviais são analisados, neste artigo, como sendo bidirecionais e bifurcados em dois fluxos distintos (MUDAMBI e NAVARRA, 2004). Assim, a exportação de um tipo de conhecimento a partir de uma subsidiária geradora implica a importação desse conhecimento por uma subsidiária-irmã. Nesse caso, a subsidiária receptora tende, à medida que o tempo passa, a exercer uma atuação local.

Hipótese 2 — *Ceteris paribus*, à medida que o tempo passa, maior a tendência de uma subsidiária ter uma

atuação supralocal. Para a subsidiária a ela conectada, à medida que o tempo passa, maior é sua tendência de atuar localmente.

A relação sugerida pela hipótese 2 introduz uma alternativa para modelar a evolução do escopo geográfico da subsidiária. Especificamente, tanto o modelo de Uppsala (JOHANSON e VAHLNE, 1977) quanto os trabalhos que visualizam processos de internacionalização como resultados de relacionamentos multilaterais (ver, por exemplo, SHARMA e JOHANSON, 1987; CHETTY e ERIKSSON, 2001) tendem, mesmo que implicitamente, a entender os diversos processos de internacionalização da multinacional como se fossem independentes. Isso significa que as subsidiárias exerceriam pouca ou nenhuma influência recíproca. Assim, ao longo do tempo, essas subsidiárias acumulariam conhecimentos de internacionalização, de mercado e do ambiente institucional, os quais as impulsionariam para atuações supralocais.

Entretanto, como neste artigo os diversos processos de internacionalização das multinacionais são entendidos como interdependentes (O'DONNELL, 2000), acredita-se que o desenvolvimento de uma subsidiária em termos do escopo geográfico de atuação ocorre às expensas de subsidiárias-irmãs. Isso porque os conhecimentos de mercado, de internacionalização e do ambiente institucional são não-triviais (MUDAMBI e NAVARRA, 2004) e, portanto, tendem a não ser duplicados na rede da multinacional (MAITLAND, ROSE e NICHOLAS, 2005). Assim, a hipótese 2 sugere que, ao longo do tempo, as subsidiárias que atuarem fora do seu mercado de origem restringirão, por conseguinte, atuações supralocais das subsidiárias a elas conectadas. Para essas, restam atuações locais, em que a implantação de uma unidade produtiva representa o ápice de seu processo de internacionalização (JOHANSON e WIEDERSHEIM-PAUL, 1975). Dito de outra maneira, a hipótese 2 sugere que a internacionalização de multinacionais é mais do que a soma de processos de internacionalização independentes (MAITLAND, ROSE e NICHOLAS, 2005), pois envolve relações de (inter)dependência de subsidiárias que, em maior ou menor grau, competem por conhecimentos escassos e valiosos de mercado, de internacionalização e do ambiente institucional (FORSGREN, 1989).

7. CONCLUSÕES

Geralmente, a literatura aborda o fenômeno da internacionalização a partir de duas perspectivas. A primeira é representada pelo modelo de Uppsala, o qual propõe que a internacionalização da firma é o resultado de processos de aprendizagem que ocorrem a partir do relacionamento matriz e subsidiária focal (JOHANSON e VAHLNE, 1977; 1990). A segunda perspectiva amplia essa concepção para propor que a internacionalização da firma pode ser explicada a partir dos conhecimentos gerados e selecionados em relacionamentos

interorganizacionais, ou seja, relações desenvolvidas entre a firma (matriz e/ou subsidiária focal) e seus compradores e fornecedores (ANDERSON, FORSGREN e HOLM, 2002).

Este artigo toma uma posição complementar a essas duas perspectivas ao levar em consideração os relacionamentos intersubsidiárias. Para tanto, apoiou-se na literatura de multinacionais e desenvolvimento de subsidiárias (ver, por exemplo, BIRKINSHAW, 1996; 2000; GHOSHAL e BARTLETT, 1990), a qual tem se desenvolvido em paralelo à literatura de processos de internacionalização. Com base no pressuposto de que existe, em maior ou menor grau, interdependência entre as diversas operações de uma multinacional (O'DONNELL, 2000), o presente trabalho examinou a influência dos relacionamentos intersubsidiárias em processos de internacionalização de multinacionais por meio da relação entre a magnitude de exportação/importação de conhecimento e o escopo geográfico de atuação da subsidiária geradora/receptora desse conhecimento quanto à dimensão coordenação e/ou controle de operações em mercados internacionais em que a multinacional atua.

Ilustrado por um estudo de caso qualitativo e longitudinal de internacionalização de uma multinacional inglesa no mercado brasileiro, este artigo propôs duas novas hipóteses com o intuito de balizar testes empíricos futuros. A primeira hipótese indica uma relação positiva entre exportação de conhecimentos e atuação supralocal, e importação de conhecimentos e atuação local. Já a segunda hipótese introduz a dimensão temporal nessa relação.

Isso posto, acredita-se que o presente artigo ofereça algumas contribuições para os estudos sobre internacionalização da firma. Primeiro, conforme ressalta Mattsson (1998), raros são os trabalhos que enfocam a interdependência entre mercados em que a multinacional atua como uma dimensão importante de processos de internacionalização (em nível de exceção, tem-se o trabalho de CHANG e ROSENZWEIG, 1998). O presente artigo procura, de alguma forma, preencher essa lacuna ao evidenciar a dinâmica dos relacionamentos intersubsidiárias como fundamentais para compreender a internacionalização de multinacionais.

Segundo, o artigo sinaliza que processos de internacionalização de multinacionais resultam de combinações intrincadas e, portanto, não-lineares, em espaço e tempo, de conhecimentos gerados e selecionados a partir de relacionamentos entre subsidiárias-irmãs, matriz e atores externos (ARAUJO e REZENDE, 2003). Esse achado é importante na medida em que ajuda a explicar por que os processos de internacionalização de multinacionais são, de acordo com Forsgren (2002), menos graduais e, portanto, mais tortuosos do que os processos de internacionalização de neófitos em mercados internacionais. Além disso, atende à sugestão de Anderson, Forsgren e Holm (2002) de que pesquisas em processos de internacionalização deveriam considerar simultaneamente os relacionamentos internos e externos da multinacional. Os relacionamentos internos são representados por interações recorrentes entre matriz

e subsidiárias e/ou entre subsidiárias-irmãs, enquanto os relacionamentos externos referem-se às interações entre esses atores com fornecedores, compradores e, em alguns casos, concorrentes.

Terceiro, o artigo ressalta que o escopo geográfico de atuação da subsidiária, no que se refere à coordenação e/ou controle de operações internacionais, é uma dimensão importante do processo de internacionalização de multinacionais. Por exemplo, uma subsidiária pode controlar fluxos de produtos intermediários em uma determinada região operada pela multinacional, sendo responsável, portanto, pela coordenação de subsidiárias-irmãs. Tal como ilustrado pelo caso PD, uma determinada subsidiária pode também assumir a tarefa de implantar operações internacionais em países onde a multinacional ainda não opera e, posteriormente, coordenar tais operações. De alguma forma, isso envolve uma delegação explícita ou implícita de responsabilidade da matriz para uma determinada subsidiária.

É interessante notar que, enquanto esse fato é reconhecido, sob uma perspectiva estática, pela literatura de multinacionais e desenvolvimento de subsidiárias (SCHUTTE, 1998), pouco se tem mencionado sobre atuações supralocais na literatura de processos de internacionalização. Nesse sentido, acredita-se que os resultados deste artigo apontem para uma linha interessante de investigação, a qual é representada por um diálogo mais próximo entre essas duas literaturas (BELL e YOUNG, 1998). Por um lado, isso possibilitaria que a literatura de processos de internacionalização levasse em consideração o fato de que dimensões importantes da internacionalização da firma não são necessariamente vinculadas ao país onde uma deter-

minada subsidiária atua. Por outro lado, isso permitiria, em níveis teórico e empírico, que a literatura de multinacionais e de desenvolvimento de subsidiárias adotasse uma abordagem processual no sentido de entender que determinadas características estruturais de multinacionais manifestadas no tempo atual, tais como transferência de conhecimentos entre unidades e papéis de subsidiárias (ver, por exemplo, o trabalho recente de BJORKMAN, BARNER-RASMUSSEN e LI, 2004), podem ser mais bem explicadas se a variável tempo for introduzida em seus modelos (JONES e KHANNA, 2006), o que inclui, necessariamente, os passos iniciais da multinacional nos diversos mercados em que opera (HAKANSSON e LUNDGREN, 1997; ABBOTT, 2001; PIERSON, 2004).

Em outras palavras, este artigo sinaliza que uma promissora linha de investigação em processos de internacionalização de multinacionais poderia testar empiricamente a idéia de que, no decorrer da evolução dessas firmas, algumas subsidiárias emergiriam como silos de conhecimentos que, eventualmente, seriam reconhecidos e valorizados por outros atores da multinacional a elas conectados. Assim, enquanto algumas subsidiárias passariam a atuar como nodos importantes do grupo, tendendo a uma atuação supralocal, as subsidiárias a elas conectadas ficariam restritas a uma atuação mais local. Isso significa que, do ponto de vista evolucionário, a firma multinacional configurar-se-ia como uma rede de relacionamentos intra e interorganizacionais com múltiplos centros de coordenação e/ou controle calcados na posse de conhecimentos não-triviais e, portanto, valiosos em processos de internacionalização. ◆

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AAHARONI, Y. *The foreign investment decision process*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1966.
- ABBOTT, A. *Time matters: on theory and method*. Chicago: The University of Chicago Press, 2001.
- ANDERSEN, O.; BUVIK, A. Firms' internationalization and alternative approaches to the international customer/market selection. *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, p.347-363, June 2002.
- ANDERSON, U.; FORSGREN, M.; HOLM, U. The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.23, n.11, p.979-996, Nov. 2002.
- ANDERSSON, P. Connected internationalisation processes: the case of internationalising channel intermediaries. *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, p.365-383, June 2002.
- ARAUJO, L.; REZENDE, S. Path dependence, MNCs and the internationalisation process: a relational approach. *International Business Review*, Oxford, v.12, n.6, p.719-737, Dec. 2003.
- ARTHUR, W. *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor: University of Michigan Press, 1994.
- BARTLETT, C.; GHOSHAL, S. Tap your subsidiary for global reach. *Harvard Business Review*, Boston, v.86, n.6, p.87-94, Nov./Dec. 1986.
- BELL, J.; YOUNG, S. Towards an integrative framework of the internationalization of the firm. In: HOOLEY, G.; LOVERIDGE, R.; WILSON, D. (Org.). *Internationalization: process, context and markets*. Hampshire: MacMillan Press, 1998. p.5-28.
- BIRKINSHAW, J. Approaching heterarchy: a review of the literature on multinational strategy and structure. In: PRASAD, S. (Org.). *Advances in international comparative management*. Greenwich, CT: JAI, 1994. p.111-144.
- _____. How multinational subsidiary mandates are gained or lost. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.27, n.13, p.467-495, Third Quarter 1996.
- _____. Foreign-owned subsidiaries and regional development: the case of Sweden. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Org.). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Basingstoke: MacMillan, 1998. p.268-298.
- _____. Network relationships inside and outside the firm, and the development of capabilities. In: BIRKINSHAW, J.; HAGSTROM, P. (Org.). *The flexible firm: capability, management and network organizations*. Oxford: Oxford University Press, 2000. p.4-17.
- BJORKMAN, I.; BARNER-RASMUSSEN, W.; LI, Li. Managing

- knowledge transfer in MNCs: the impact of headquarters control mechanisms. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.35, n.5, p.443-455, Sept. 2004.
- BJORKMAN, I.; FORSGREN, M. Nordic international research: a review of its development. *International Studies of Management and Organization*, White Plains, v.30, n.1, p.6-25, Spring 2000.
- BLOMSTERMO, A.; ERIKSSON, K.; SHARMA, D. Domestic activity and knowledge development in the internationalization process of firms. *Journal of International Entrepreneurship*, Dordrecht, v.2, n.3, p.239-258, Sept. 2004.
- CHANG, S.; ROSENZWEIG, P. Functional and line of business evolution processes in MNC subsidiaries: Sony in the USA, 1972-1995. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Org.). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Basingstoke: MacMillan, 1998. p.299-332.
- _____. The choice of entry mode in sequential foreign direct investment. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.22, n.8, p.747-776, Aug. 2001.
- CHETTY, S.; ERIKSSON, K. Mutual commitment and experiential knowledge in mature international business relationship. *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, p.305-324, June 2001.
- EASTON, G.; LUNDGREN, A. Changes in industrial networks as flow through nodes. In: AXELSSON, B.; EASTON, G. (Org.). *Industrial networks: a new view of reality*. London: Routledge, 1992. p.89-104.
- EISENHARDT, K. Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.14, n.4, p.532-550, Oct. 1989.
- ERIKSSON, K.; JOHANSON, J.; HAJKGARD, A.; SHARMA, D. Experiential knowledge and cost in the internationalization process. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.28, n.2, p.337-360, Second Quarter 1997.
- ERIKSSON, K.; MAJKGARD, A.; SHARMA, D. Path dependence and knowledge development in the internationalisation process. *Management International Review*, Wiesbaden, v.40, n.4, p.307-328, Fourth Quarter 2000.
- FORSGREN, M. *Managing the internationalization process: the Swedish case*. London: Routledge, 1989.
- _____. The concept of learning in the Uppsala internationalization process model: a critical review. *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, p.257-277, June 2002.
- GHOSHAL, S.; BARTLETT, C. The multinational corporation as an interorganizational network. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.15, n.4, p.603-625, Oct. 1990.
- GHOSHAL, S.; NOHRIA, N. Internal differentiation within multinational corporation. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.10, n.4, p.323-337, July/Aug. 1989.
- GUPTA, A.; GOVINDARAJAN, V. Knowledge flows and the structure of control within multinational corporations. *Academy of Management Review*, Briarcliff Manor, v.16, n.4, p.768-792, Oct. 1991.
- _____. Knowledge flows within multinational corporations. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.21, n.4, p.473-496, Apr. 2000.
- HADJIKHANI, A. A note on the criticisms against the internationalization process model. *Management International Review*, Wiesbaden, v.37, n.2, p.43-66, First Quarter 1997.
- HADJIKHANI, A.; JOHANSON, J. Editorial. Special issue on the internationalization process of the firm. *International Business Review*, Oxford, v.11, n.3, p.253-255, July 2002.
- HAKANSSON, H.; LUNDGREN, A. Paths in time and space: path dependence in industrial networks. In: MAGNUSSON, L.; OTTOSSON, J. (Org.). *Evolutionary economics and path dependence*. Cheltenham: Edward Elgar, 1997. p.119-137.
- HEDLUND, G. The hypermodern MNC — a heterarchy? *Human Resource Management*, Hoboken, v.25, n.1, p.9-35, 1986.
- HOLM, U.; JOHANSON, J.; THILENIUS, P. Headquarters' knowledge of subsidiary network contexts in the multinational corporation. *International Studies of Management and Organization*, White Plains, v.25, n.1-2, p.97-119, Jan. 1995.
- JARILLO, J.; MARTINEZ, J. The international expansion of spanish firms: towards an integrative framework for international strategy. In: MATTSSON, L-G.; STYMNE, B. (Org.). *Corporate and industry strategies for Europe*. Amsterdam: Elsevier Science Publishers, 1991. p.283-302.
- JOHANSON, J.; VAHLNE, J-E. The internationalization process of the firm: a model of knowledge development and increasing foreign market commitment. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.8, n.1, p.23-32, Spring/Summer 1977.
- _____. The mechanism of internationalisation. *International Marketing Review*, London, v.7, n.4, p.11-24, Winter 1990.
- _____. Management of foreign market entry. *Scandinavian International Business Review*, Amsterdã, v.1, n.3, p.9-27, June 1992.
- _____. Building a model of firm internationalisation. In: BLOMSTERMO, A.; SHARMA, D. (Org.). *Learning in the internationalisation process of firms*. Cheltenham: Edward Elgar, 2003a. p.3-15.
- _____. Business relationship learning and commitment in the internationalization process. *Journal of International Entrepreneurship*, Dordrecht, v.1, n.1, p.83-101, Mar. 2003b.
- JOHANSON, J.; MATTSSON, L-G. Internationalization in industrial system: a network approach. In: HOOD, N.; VAHLNE, J-E. (Org.). *Strategies in global competition*. New York: Croom Helm, 1988. p.287-314.
- JOHANSON, J.; WIEDERSHEIM-PAUL, F. The internationalization of the firm: four swedish case. *Journal of Management Studies*, Oxford, v.12, n.3, p.305-322, Oct. 1975.
- JONES, G.; KHANNA, T. Bringing history (back) into international business. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.37, n.4, p.454-468, July 2006.
- JONES, M.; COVIELLO, N. Internationalisation: conceptualising an entrepreneurial process of behaviour in time. *Journal of International Business Review*, Washington, v.36, n.3, p.284-303, May 2005
- KOGUT, B. International sequential advantages and network flexibility. In: BARTLETT, C.; DOZ, Y.; HEDLUND, G. (Org.). *Managing the global firm*. London: Routledge, 1990. p.47-68.
- KOGUT, B.; ZANDER, U. Knowledge of the firm and the evolutionary theory of the multinational corporation. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.24, n.4, p.625-645, Fourth Quarter 1993.
- LOASBY, B. The evolution of knowledge: beyond the biological

- model. *Research Policy*, Helsinki, v.31, n.8-9, p.1227-1239, Dec. 2002.
- LORD, M.; RANFT, A. Organizational learning about new international markets: exploring the internal transfer of local market knowledge. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.31, n.4, p.573-589, Fourth Quarter 2000.
- MAITLAND, E.; ROSE, E.; NICHOLAS, S. How firms grow: clustering as a dynamic model of internationalisation. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.36, n.4, p.435-451, July 2005.
- MATTSSON, L-G. Dynamics of overlapping networks and strategic actions by the international firm. In: CHANDLER, A.; HAGSTROM, P.; SOLVELL, O. (Org.). *The dynamic firm: the role of technology, strategy, organization and regions*. Oxford: Oxford University Press, 1998. p.242-259.
- MILES, M.; HUBERMAN, A. *Qualitative data analysis*. London: Sage, 1994.
- MINBAEVA, D.; PEDERSEN, T.; BJORKMAN, J.; FEY, C.; PARK, H. MNC knowledge transfer, subsidiary absorptive capacity and HRM. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.34, n.6, p.586-599, Nov. 2003.
- MUDAMBI, R.; NAVARRA, P. Is knowledge power? Knowledge flows, subsidiary power and rent-seeking within MNCs. *Journal of International Business Studies*, Washington, v.35, n.5, p.385-406, Sept. 2004.
- O'DONNELL, S. Managing foreign subsidiaries: agents of headquarters or an interdependent network. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.21, n.5, p.525-548, May 2000.
- PIERSON, Paul. *Politics in time: history, institutions and social analysis*. USA: Princeton University Press, 2004.
- RAGIN, C. *The comparative method: moving beyond qualitative and quantitative strategies*. Berkeley: University of California Press, 1997.
- ROCHA, A. (Org.). *A internacionalização das empresas brasileiras: estudos de gestão internacional*. Rio de Janeiro: Mauad, 2002.
- SCHULZ, M. Pathways of relevance: exploring inflows of knowledge into subunits of multinational corporations. *Organization Science*, Lintichum, v.14, n.4, p.440-459, July/Aug. 2003.
- SCHUTTE, H. Between headquarters and subsidiaries: the ROH solution. In: BIRKINSHAW, J.; HOOD, N. (Org.). *Multinational corporate evolution and subsidiary development*. Great Britain: MacMillan Press, 1998.
- SHARMA, D.; JOHANSON, J. Technical consultancy in internationalization. *International Marketing Review*, London, v.4, n.4, p.20-29, Winter 1987.
- STOPFORD, J.; WELLS, L. *Managing the multinational enterprise: organization of the firm and ownership of the subsidiaries*. London: Longman Group, 1972.
- VERMEULEN, F.; BARKEMA, H. Pace, rhythm and scope: process dependence in building a profitable multinational corporation. *Strategic Management Journal*, Chichester, v.23, n.7, p.637-653, July 2002.

Intersubsiary relationships and internationalization processes of multinational companies

Grounded on the conceptualisation of multinational companies as networks of knowledge flows, this article aims to examine the influence of intersubsiary relationships on the internationalization process of multinational companies. It begins by reviewing theoretical and empirical works that claim that knowledge of internationalization is generated and selected in the relationships between headquarters and the focal subsidiary as well as in the interorganisational relationships of multinational companies. Subsequently, one develops the idea that the internationalization of multinationals is also dependent on knowledge generated and selected in intersubsiary relationships. Illustrated by a case of an internationalization process of a British firm in the Brazilian market, the article suggests two new hypotheses for future test. The first one deals with the magnitude of exporting/importing of knowledge and the geographical scope of the subsidiaries that are, respectively, senders/receivers of this knowledge. The second hypothesis brings dynamics to the first one by considering the time variable. Finally, one advances the idea that the internationalization of multinationals is the result of non-linear combinations in space and in time of knowledge generated and selected in intersubsiary relationships.

Uniterms: internationalization, multinational companies, intersubsiary relationships.

Relaciones intersubsiarias y procesos de internacionalización de multinacionales

Según la idea de que es posible entender a las multinacionales como redes en que circulan flujos de conocimientos, en este artículo se pretende examinar la influencia de las relaciones intersubsiarias en procesos de internacionalización de multinacionales. Primeramente, se analizan los trabajos que señalan las relaciones entre casa matriz y subsidiaria, así como las relaciones interorganizacionales de las multinacionales, como el lugar en que se generan y seleccionan los conocimientos en internacionalización. Posteriormente, se desarrolla la idea de que la internacionalización de las multinacionales también depende del conocimiento generado y seleccionado entre subsidiarias del mismo grupo. Ilustrado por un estudio de caso, el artículo propone dos nuevas hipótesis, contemplando, por una parte, la relación entre la magnitud de exportación/importación de conocimiento y alcance geográfico de actuación de las subsidiarias generadoras/receptoras de dichos conocimientos y, por otra parte, introduciendo dinámica en dicha relación por medio de la variable tiempo. Finalmente, se presenta la idea de que la internacionalización de multinacionales es el resultado combinaciones no lineales en espacio y tiempo de conocimientos generados y seleccionados en relaciones intersubsiarias.

Palabras clave: internacionalización, multinacionales, relaciones intersubsiarias.