

**DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES INOVADORAS EM SUBSIDIÁRIAS
ESTRANGEIRAS INSTALADAS NO BRASIL: o papel da distância institucional e do
embeddedness**

CRISTINA DORITTA RODRIGUES

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

FELIPE MENDES BORINI

ESCOLA SUPERIOR DE PROPAGANDA E MARKETING (ESPM)

Agradecimento à órgão de fomento:

Gratula-se a CAPES (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior) pela bolsa de estudos concedida à primeira autora.

DESENVOLVIMENTO DE CAPACIDADES INOVADORAS EM SUBSIDIÁRIAS ESTRANGEIRAS INSTALADAS NO BRASIL: o papel da distância institucional e do embeddedness externo

INTRODUÇÃO

A natureza e a composição do ambiente local em que a subsidiária está inserida influenciam não apenas o que a subsidiária pode aprender, mas também como esse conhecimento pode ser usado para gerar inovações (Williams & Du, 2014). Conseqüentemente, a distância institucional é considerada um fator que pode gerar oportunidades expandidas para a facilitação da aprendizagem e a capacidade de resposta de empresas multinacionais (MNC), e por outro lado, pode criar obstáculos em relação à transferência e integração de conhecimento (Ho, Ghauri & Larimo, 2017; Funk, 2014) e à inovação (Wu, 2013). Estas possibilidades distintas decorrem do fato de que a distância institucional se refere à diferença ou semelhança dos ambientes institucionais entre dois países, o de origem da multinacional e o hospedeiro da subsidiária. Neste sentido, quanto maior a distância institucional entre países, mais difícil será para a subsidiária compreender o ambiente de acolhimento e maior será a necessidade de adaptar suas práticas organizacionais, bem como transferi-las (Kostova & Zaheer, 1999; Kostova, 1999).

Apesar de a grande distância institucional entre países representar um obstáculo e um desafio para as subsidiárias, verifica-se que uma das formas pela qual a subsidiária pode superar esta barreira, consiste em realizar parcerias locais (embeddedness externo) e desenvolver a confiança com estes parceiros (Ho et al., 2017). Isso porque a confiança entre subsidiárias e seus parceiros locais também é identificada pela literatura como um dos fatores mais importantes que afetam a aprendizagem local e o gerenciamento do conhecimento, e pode funcionar como um mecanismo de governança, aumentando a capacidade de troca de conhecimento (Williams & Du, 2014; Uzzi, 1996). Além disso, a confiança entre subsidiárias e parceiros locais é um elemento central que afeta o nível de criatividade e de inovação das subsidiárias (Williams & Du, 2014; Andersson, Forsgren & Holm, 2002; Holm, Holmström & Sharma, 2005; Cantwell & Mudambi, 2005; Figueiredo, 2011).

Não obstante, a acumulação da capacidade tecnológica, representada pelo acúmulo de estoques de recursos referentes às habilidades, conhecimentos e experiências, e estruturas e vínculos institucionais que compõem a capacidade de um país ou empresa para gerar e gerenciar mudanças na tecnologia industrial que usa (Bell & Pavitt, 1993) é formada por determinantes e características comuns e contrastantes que variam entre países desenvolvidos, em desenvolvimento e de industrialização tardia, e constitui uma das condições que ajudam as empresas a criarem uma base para mudanças dinâmicas na vantagem competitiva (Bell & Pavitt, 1993).

Focando as empresas, a acumulação tecnológica depende de recursos internos, e, também, daqueles advindos das relações com parceiros externos (Bell & Pavitt, 1993; Dyer & Singh, 1998). Não se deve assumir que empresas individuais sejam atores isolados no processo de acumulação tecnológica, pois a mudança técnica é gerada a partir de interações complexas entre as empresas, algumas delas envolvendo fornecedores e clientes na cadeia de entrada-saída (Bell & Pavitt, 1993; Bell & Figueiredo, 2012). Assim, as redes interorganizacionais contribuem para o desempenho inovador das empresas, aumentando suas oportunidades e capacidades de inovação (Dagnino, Levanti & Picone, 2015). Deste modo, uma parte importante do processo de acumulação de capacidades tecnológicas envolve o embeddedness externo (Figueiredo, 2011). Logo, a inserção na rede é apontada como

predominante em países desenvolvidos, assim como em países em desenvolvimento, ainda que em menor intensidade (Siqueira, Monzoni, Mariano, Moraes, Branco & Coelho, 2014) e, seguindo o modelo de acumulação de capacidades tecnológicas de Figueiredo (2004) relaciona-se muito mais às capacidades tecnológicas mais simples do que complexas.

Portanto, nesta pesquisa, utiliza-se a proposta feita por Figueiredo (2004) de uma métrica alternativa para identificar e medir a capacidade tecnológica de empresas no contexto emergente, cujo modelo categoriza as capacidades tecnológicas por níveis e funções, nas quais a acumulação tecnológica se processa de capacidades tecnológicas de baixa complexidade - isto é, por níveis de dificuldades que variam entre básico para pré-intermediário e envolvem funções consideradas rotineiras, entretanto, nos níveis extra básico e pré-intermediário também se encontram algumas funções rotineiras e inovadoras - para capacidades tecnológicas de alta complexidade - ou seja, por níveis de dificuldades que variam entre intermediário para avançado, compreendendo-se apenas funções inovadoras. Conseqüentemente, é possível distinguir as capacidades tecnológicas desenvolvidas pelas empresas com base em atividades de capacidades de baixa complexidade tecnológica e de capacidades de alta complexidade tecnológica, de modo que esta última considera funções exclusivamente inovadoras.

Verifica-se que grande parte dos estudos de subsidiárias estrangeiras que mostra a relação entre inovação e redes de negócios foca em métricas inovadoras (patentes, inovação de produtos, alta tecnologia) (Andersson et al., 2002; Nell, Ambos & Schlegelmilch, 2011; Andersson, Dellestrand & Pedersen, 2014). Mesmo estudos em países emergentes como o Brasil usam essas métricas (Galina, 2005; Costa, Borini & Amatucci, 2013; Borini, Costa & Oliveira Junior, 2016; Costa & Borini, 2017). Entende-se que, em subsidiárias estrangeiras instaladas em países em desenvolvimento, o *embeddedness* em redes externas inicialmente fomenta capacidades tecnológicas mais básicas, ou seja, de baixa complexidade e não diretamente capacidades tecnológicas exclusivamente inovadoras ou de alta complexidade. Além disso, depreende-se que o *embeddedness* externo mitiga a distância institucional entre os países de origem destas subsidiárias e o Brasil, auxiliando-as na superação de incertezas institucionais, promovendo o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade, para, igualmente, depois alcançar capacidades tecnológicas de alta complexidade. Seguindo-se o modelo de acumulação tecnológica de Figueiredo (2004) as capacidades tecnológicas de alta complexidade somente são alcançadas após a conquista das capacidades tecnológicas de baixa complexidade.

À vista disso, o problema de pesquisa visa responder se: A distância institucional é um obstáculo para o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade, ou seja, de capacidades inovadoras em subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil? Sendo assim, o objetivo geral pretende mostrar que o *embeddedness* externo mitiga o papel negativo da distância institucional no processo de desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade. Por conseguinte, os objetivos específicos propõem-se a demonstrar que a distância institucional, quando moderada pelo *embeddedness*, e o *embeddedness* externo são fatores que propiciam o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade (inovadoras) nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil quando intermediados pelas capacidades tecnológicas de baixa complexidade.

Deste modo, o estudo pretende contribuir com a literatura de duas maneiras. A primeira consiste em desvendar como a distância institucional influencia o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade em subsidiárias estrangeiras instaladas num mercado emergente como o brasileiro, mas também em identificar a confiança advinda do *embeddedness* externo, como um fator que pode auxiliar estas subsidiárias a superar, ou pelo menos reduzir, as conseqüências negativas da distância institucional, alcançando capacidades tecnológicas de alta complexidade. A segunda contribuição reside na discussão da relação

entre *embeddedness* e inovação local das subsidiárias instaladas em países em desenvolvimento. Se comprovado este resultado reforça-se a ótica de acumulação de capacidades tecnológicas e a necessidade de analisar a inovação num micro nível (Figueiredo 2011; Figueiredo, 2013; Figueiredo, 2014; Iammarino, Padilla-Perez & Von Tunzelmann, 2008). Em contrapartida, esta argumentação lança reflexões sobre o impacto direto da inserção em redes em capacidades tecnológicas de alta complexidade (Andersson et al., 2002; Andersson et al., 2014), quando o enfoque são países em desenvolvimento. A lógica dessa asserção é que essa relação existe, mas intermediada pelas capacidades tecnológicas de baixa complexidade. Embora casos (Amann & Cantwell, 2012) já relatem essa ótica, pesquisas *surveys* não evidenciaram essa relação. Assim, este estudo também permite a ampliação do espectro dos achados dos casos relatados na literatura.

Por conseguinte, o artigo encontra-se estruturado da seguinte maneira: apresenta-se a fundamentação teórica seguida da proposição de hipóteses; descreve-se a metodologia de pesquisa, a técnica estatística utilizada, a descrição das variáveis e propõem-se um modelo por equações estruturais; prosseguem-se a análise e discussão dos resultados e finaliza-se com a conclusão.

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O referencial teórico diferencia as capacidades tecnológicas de baixa complexidade das capacidades tecnológicas de alta complexidade e aborda o papel da distância institucional e do *embeddedness* externo como fatores determinantes para o desenvolvimento destas capacidades em subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil.

Capacidades tecnológicas de baixa complexidade e de alta complexidade

A capacidade tecnológica de uma empresa acumula-se em pelo menos quatro componentes inseparáveis: sistemas técnicos físicos, conhecimento e qualificação das pessoas, sistema organizacional (incluindo-se, dentre outros, as instituições) e produtos e serviços. Ademais, é intrínseca ao contexto da empresa, região ou país na qual é desenvolvida (Figueiredo, 2004; Figueiredo, 2014). Em virtude disso, empresas que operam em contextos de países em desenvolvimento ou de industrialização tardia, incluindo-se as subsidiárias de corporações multinacionais (Bell & Figueiredo, 2012), tendem a iniciar o seu negócio a partir da tecnologia que adquiriram de outras empresas em outros países e precisam se engajar num processo de aprendizagem para construir e acumular sua capacidade tecnológica, numa sequência evolutiva e cumulativa, ou seja, de estágios mais simples a mais complexos (Figueiredo, 2004; Bell & Figueiredo, 2012).

Conseqüentemente, empresas que operam em economias emergentes devem se preocupar em acumular capacidade tecnológica a uma velocidade mais rápida do que a das empresas que já operam na fronteira tecnológica internacional para alcançar a competitividade (Figueiredo, 2004; Figueiredo, 2011). Como salientado, alguns dos indicadores e métricas convencionalmente utilizados para mensurar a capacidade tecnológica aplicam-se melhor aos contextos de países desenvolvidos e, considerando este fato, Figueiredo (2004) baseou-se em estudos anteriores realizados por diversos pesquisadores (Katz, 1987; Dahlman, Ross-Larson & Westphal, 1987; Lall, 1987; Lall, 1992 etc.) e desenvolveu um modelo, adaptado ao contexto de economias emergentes, que pode ser aplicado de forma empírica, permitindo identificar e medir a capacitação tecnológica com base em atividades que a empresa consegue fazer ao longo de sua existência.

Portanto, é possível efetivar uma distinção entre capacidades tecnológicas desenvolvidas por funções e por níveis de dificuldades de desenvolvimento de competências

tecnológicas. Logo, o tipo de atividade que a empresa é capaz de realizar por si mesma em diferentes intervalos de tempo serve como uma medida que expressa o nível de capacidade tecnológica alcançada (Figueiredo, 2004). Neste sentido, Figueiredo (2004) propõe sete níveis de competências tecnológicas, quais sejam: (1) Básico; (2) Renovado; (3) Extra Básico; (4) Pré-Intermediário; (5) Intermediário; (6) Intermediário Superior e (7) Avançado, sendo que os três últimos níveis podem ser classificados como P&D e representam atividades exclusivamente inovadoras.

Ressalta-se que pesquisas que utilizam métricas aplicáveis a países desenvolvidos tendem a medir diretamente apenas as atividades consideradas inovadoras, ou seja, aquelas compreendidas entre os níveis 5 a 7, deixando de lado as atividades de baixa complexidade contidas nos diversos níveis antecedentes, que são predominantes em empresas que atuam em economias emergentes e dependem do processo de aprofundamento cumulativo para alcançar níveis tecnológicos mais sofisticados (Figueiredo, 2004).

Independente da terminologia utilizada, pois é prática comum entre pesquisadores diferenciar outros “níveis” dentro da categoria de capacidades de inovação - tais como capacidades rotineiras x capacidades inovadoras (Figueiredo, 2004), capacidades de produção x capacidades de inovação (Bell & Pavitt, 1995; Bell & Figueiredo, 2012; Figueiredo, 2014), desempenho inovador x desempenho em produção (Figueiredo, 2011) entre outras, desde que envolvam sequências de níveis de crescente novidade e importância na atividade inovadora -, é amplamente reconhecido que a fronteira que distingue estas capacidades é muitas vezes obscura na prática (Bell & Figueiredo, 2012). Por conseguinte, optou-se por denominar os níveis de competências tecnológicas determinados por Figueiredo (2004) de 1 a 4 por capacidades tecnológicas de baixa complexidade e os níveis de 5 a 7 em capacidades tecnológicas de alta complexidade para verificar como as subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil acumulam suas capacidades tecnológicas visando desenvolver capacidades inovadoras diante da distância institucional e da formação de relações com confiança advinda do embeddedness externo.

Distância institucional e Embeddedness externo

O estudo do ambiente institucional envolve diversos tipos de complexidades que afetam a legitimidade organizacional das empresas multinacionais, entendendo-se esta como a aprovação da MNC pelo seu ambiente de legitimação, e da subsidiária por sua aceitação no ambiente institucional específico do país de acolhimento (Kostova & Zaheer, 1999). Destarte, a distância institucional é indicada como uma das complexidades decorrentes do ambiente institucional porque quanto maior, mais difícil será para a MNC ou suas subsidiárias compreender o ambiente de acolhimento e os seus requisitos de legitimidade e maior será a necessidade de adaptar suas práticas organizacionais (Kostova & Zaheer, 1999; Kostova, 1999).

Igualmente, à medida que aumenta a distância institucional entre o país de origem e o país hospedeiro, também aumentam as responsabilidades de estrangeiros enfrentadas pelas subsidiárias e dificulta-se a sua capacidade de resposta local (Higón & Antolín, 2012). Isso porque a capacidade da MNC para transferir rotinas e práticas para a subsidiária estrangeira é reduzida dado que o processo de inovação requer altos níveis de capacidades e geração de conhecimento que é idiossincrático e difícil de codificar e também porque é provável que as rotinas das MNCs tenham um componente tácito difícil de transferir para as subsidiárias e vice-versa (Kostova, 1999; Kostova & Zaheer, 1999; Kostova & Roth, 2002; Higón & Antolín, 2012; Xu & Shenkar, 2002; van Hoorn, & Maseland, 2016; Ho et al., 2017). Ainda, a distância institucional é capaz de revelar diferenças que podem promover ou dificultar o sucesso na inovação de produtos, impactando o seu desenvolvimento (Wu, 2013).

Deste modo, a dificuldade de as subsidiárias estrangeiras lidarem com diversas pressões depende do grau de distância institucional entre os vários ambientes institucionais em que operam, e, independentemente da dimensão institucional específica, as diferenças institucionais geram incertezas, custos de transação e de informação que são barreiras a serem superadas (Ferreira, Vicente, Borini & Almeida, 2017; Wu, 2013) porque podem afetar de forma negativa o desenvolvimento de seu processo de aprendizagem, impactando, por conseguinte, a construção e acumulação de capacidades tecnológicas, i.e., sua capacidade de inovar (Wu, 2013).

No entanto, quando a distância institucional aumenta, a maior incerteza também aumenta a probabilidade de as subsidiárias estrangeiras procurarem parcerias com empresas locais para superar as ineficiências derivadas de instituições fracas (Ferreira et al., 2017). Por isso o *embeddedness* externo e a confiança advinda do mesmo constitui um fator determinante que pode auxiliar as subsidiárias estrangeiras no desenvolvimento de capacidades tecnológicas e no seu desempenho inovador (Andersson et al., 2002; Figueiredo, 2011; Williams & Du, 2014) e, por consequência, tende a mitigar o papel negativo da distância institucional no acesso ao conhecimento (Ho et al., 2017).

Isso porque a aprendizagem para a capacitação em inovação em países em desenvolvimento pode ser alcançada por meio de vários relacionamentos entre empresas, parceiros e fornecedores de conhecimento do ambiente em que atuam, nos quais as subsidiárias podem potencialmente incorporar-se para alavancar o conhecimento necessário para construir seus ativos estratégicos (Bell & Pavitt, 1993; Dyer & Singh, 1998; Bell & Figueiredo, 2012) e acumular recursos para inovar em produtos, processos de produção e serviços (Bell & Pavitt, 1995; Cantwell & Mudambi, 2005; Bell & Figueiredo, 2012; Figueiredo, 2011), com a realização de atividades de adaptação à tecnologia de produção e de produto, de procedimentos operacionais padrão e de melhores práticas (Andersson, Björkman, & Forsgren, 2005), e também por servirem como fonte de atividade de P&D (Figueiredo, 2011).

Deste modo, à medida que as subsidiárias buscam níveis mais altos de atividades tecnológicas, elas também se envolvem na aquisição de tipos de conhecimento cada vez mais sofisticados de seus diferentes parceiros (Bell & Figueiredo, 2012). À vista disso, a confiança (*trust*) advinda do *embeddedness* externo e, portanto, construída entre a subsidiária e seus parceiros locais, é essencial para o desempenho inovador (Williams & Du, 2014) porque dela decorre a disposição de uma parte de ser vulnerável às ações de outra parte com base na expectativa de que a outra parte irá executar uma ação particular importante para a pessoa de confiança, independentemente da capacidade de monitorar ou controlar a outra parte (Mayer, Davis, & Schoorman, 1995). Segundo Mayer et al. (1995) essa definição de confiança (*trust*) é aplicável a um relacionamento com outra parte identificável que é percebida como agindo e reagindo com volição para com o agente e, ao adicionar a vulnerabilidade ao conceito, entende-se que há algo importante a perder, neste caso, o conhecimento necessário para inovar, informações e habilidades inovadoras (Brunetto & Farr-Wharton, 2007) e por isso, existe uma disposição para assumir riscos por ambas as partes (Mayer et al., 1995).

Logo, a confiança mútua entre subsidiárias estrangeiras e parceiros locais é um fator central que influencia o nível de criatividade e inovação das subsidiárias (Williams & Du, 2014) e aumenta a capacidade de troca e acumulação de conhecimento (Uzzi, 1996), relacionando-se deste modo, com o desenvolvimento de capacidades tecnológicas da subsidiária (Figueiredo, 2011). E, quanto mais forte a confiança desenvolvida, maior a probabilidade desta de mitigar os efeitos negativos da distância institucional (Ho et al., 2017) auxiliando a subsidiária no desenvolvimento de capacidades tecnológicas.

Em outras palavras, com o maior nível de confiança mútua nos relacionamentos entre a subsidiária e seus parceiros locais, é possível amenizar o oportunismo percebido em relação à

transferência e compartilhamento de conhecimento derivadas da distância institucional e aumentar a disposição de abertura a um acesso muito mais livre de bases de conhecimento para melhorar os resultados de aquisição do mesmo, trabalhando-se com objetivos cooperativos para desenvolver sinergias (Ho et al., 2017) e assim melhorar o nível de capacitação tecnológica visando-se desenvolver capacidades tecnológicas de baixa complexidade para, conseqüentemente, alcançar capacidades tecnológicas de alta complexidade.

Portanto, expostas as ideias e temas centrais, propõem-se as seguintes hipóteses de pesquisa:

Hipótese 1: A distância institucional está relacionada negativamente com o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade da subsidiária.

Hipótese 2a: O embeddedness externo está relacionado positivamente com o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade da subsidiária.

Hipótese 2b: O embeddedness externo modera a relação entre a distância institucional e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade da subsidiária.

Hipótese 3: O desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade está relacionado positivamente com o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade da subsidiária.

METODOLOGIA

A pesquisa segue a abordagem quantitativa. Os dados primários foram coletados com a aplicação de um survey realizado em 2014, cujo instrumento de coleta se consubstancia num questionário enviado via e-mail para subsidiárias de multinacionais estrangeiras instaladas no Brasil, com posterior acompanhamento telefônico junto aos principais executivos. O processo de coleta durou seis meses. A amostra final da pesquisa é de cento e trinta empresas. Os países de origem das subsidiárias são Alemanha, Argentina, Áustria, Canadá, Dinamarca, Espanha, Finlândia, França, Holanda, Reino Unido, Irlanda, Itália, Japão, Luxemburgo, Noruega, Portugal, Suécia, Suíça e Estados Unidos.

Os dados secundários relativos aos indicadores de distância institucional foram coletados no site do Worldwide Governance Indicators (WGI, 2014). O relatório do WGI relata indicadores de governança agregados e individuais para mais de 200 países e territórios durante o período 1996-2016, para seis dimensões: voz e responsabilidade, estabilidade política e ausência de violência, eficácia do governo, qualidade regulatória, estado de direito e controle da corrupção. Esses indicadores agregados combinam as visões de um grande número de entrevistados de empresas, cidadãos e especialistas em países industrializados e em desenvolvimento e são baseados em mais de 30 fontes de dados individuais produzidas por uma variedade de institutos de pesquisa, grupos de reflexão, organizações não governamentais, organizações internacionais e empresas do setor privado. Deste relatório, coletaram-se os indicadores do período de 2014, referentes aos países de origem das subsidiárias respondentes da survey e também dados sobre o Brasil, para possibilitar o cálculo da distância institucional.

Para a análise de dados, utilizou-se como técnica estatística a modelagem por equações estruturais (SEM). A escolha dessa técnica deve-se ao fato de que o modelo proposto envolve uma relação de caminho (ver Figura 1) entre a distância institucional e o embeddedness externo e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade (inovadoras) intermediada pelas capacidades tecnológicas de baixa complexidade. Entende-se que a adoção da técnica de regressão linear múltipla não seria o mais adequado para a pesquisa, uma vez que mediria isoladamente o impacto das capacidades tecnológicas de baixa complexidade no desenvolvimento das capacidades tecnológicas de alta complexidade, sem a possibilidade de

medir o efeito integrado entre distância institucional, embeddedness externo, desenvolvimento de capacidades de baixa complexidade tecnológica e desenvolvimento de capacidades de alta complexidade tecnológica (inovadoras) das subsidiárias (Costa et al., 2013).

Apresentadas as hipóteses e a metodologia, segue a organização e resumo do modelo por equações estruturais que esclarece as relações de caminhos propostas, conforme Figura 1.

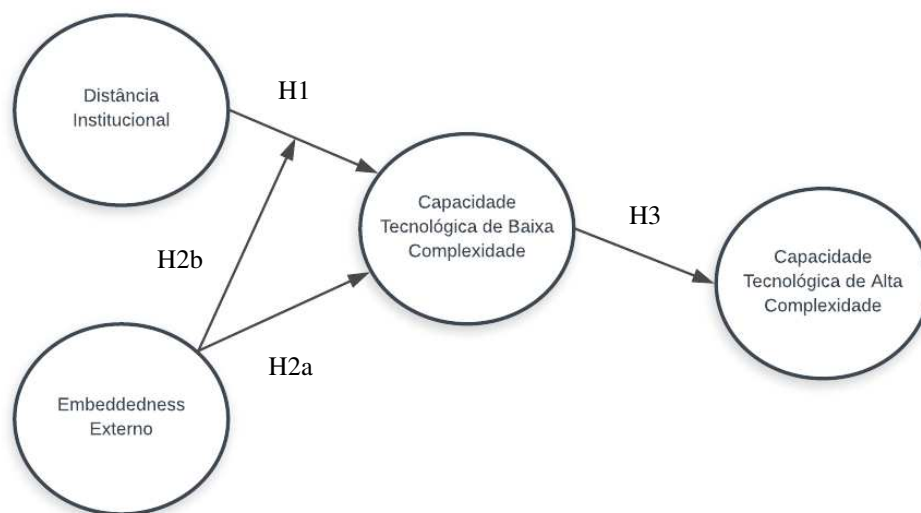


Figura 1. Modelo por equações estruturais proposto.
Fonte: Desenvolvido pelos autores (2018).

Construção das variáveis

Todas as variáveis da survey estão medidas numa escala de Likert de cinco pontos, tendo-se num extremo o valor 1, indicando discordo fortemente e, no outro extremo, o valor 5, concordo fortemente. Devido à impossibilidade de uma medida direta, os construtos latentes são representados por mais de uma variável latente, que se constituem nas variáveis observáveis (Hair, Black, Babin, Anderson & Tatham, 2009) e o modelo apresentado na Figura 1 caracteriza-se como sendo reflexivo, uma vez que a direção de causalidade vai do construto para seus indicadores (Costa et al., 2013) e também, porque neste tipo de modelo, mudanças no construto causam mudanças nos itens (Jarvis, MacKenzie & Podsakoff, 2003).

Os dados secundários coletados do relatório emitido pelo WGI se referem a três, dos seis indicadores agregados, que são utilizados nesta pesquisa para medir a distância institucional. Optou-se por três, dos seis indicadores, em virtude de os indicadores da “qualidade regulatória” e “estado de direito” se referirem ao ambiente regulatório, enquanto que “voz e responsabilidade” ligam-se à liberdade de imprensa (WGI, 2018). Os demais indicadores utilizados nesta pesquisa, “estabilidade política e ausência de violência (EP), eficácia do governo (EG), e controle da corrupção (CC)” captam melhor a incerteza do país, uma vez que medem, respectivamente, EP: a percepção da probabilidade de instabilidade política e/ou violência politicamente motivada, inclusive o terrorismo; EG: as percepções sobre a qualidade dos serviços públicos, a qualidade do serviço civil e o grau de independência em relação às pressões políticas, a qualidade da formulação e implementação de políticas e a credibilidade do compromisso do governo com tais políticas, e, por fim, CC: as percepções sobre, na medida em que o poder público é exercido para ganhos privados, incluindo tanto pequenas como grandes formas de corrupção, bem como a “captura” do estado por elites e interesses privados (WGI, 2018).

Referidos dados são relatados de duas maneiras: em suas unidades normais padrão, variando de aproximadamente -2,5 a 2,5 e em termos de percentil de 0 a 100, com valores mais elevados correspondentes a melhores resultados (WGI, 2018). Optou-se por utilizar os valores dos scores (-2,5 a 2,5) para calcular a distância institucional entre os países de origem apontados na survey pelas subsidiárias e o Brasil, utilizando-se a fórmula adaptada de Kogut e Singh (1988).

A seguir são apresentados os quatro constructos: capacidade tecnológica de alta complexidade, capacidade tecnológica de baixa complexidade, distância institucional e embeddedness externo.

O constructo da capacidade tecnológica de alta complexidade fundamenta-se em Figueiredo (2004) e Figueiredo (2011) e é formado por: Parte 3 – Inovação, que procura medir a intensidade das atividades das inovações tecnológicas da empresa. As perguntas são: A respeito das atividades de P&D da sua subsidiária nos últimos três anos: (ipd1) nossa subsidiária frequentemente realiza atividades de pesquisa e desenvolvimento; (ipd2) nossa subsidiária frequentemente desenvolve ou contrata projetos de P&D e/ou inovação em parceria com outras instituições no Brasil (outras empresas, universidades, institutos de pesquisa etc.); Quanto ao financiamento das atividades de inovação: (finan) nossa subsidiária frequentemente recorre às fontes de financiamento público direto e indireto para desenvolver inovações.

O constructo da capacidade tecnológica de baixa complexidade fundamenta-se em Figueiredo (2004) e Figueiredo (2011) e é formado por: Parte 3 – Inovação, que procura medir a intensidade das atividades das inovações tecnológicas da empresa. As perguntas são: A respeito das atividades de inovação em processo e em produto da sua subsidiária nos últimos três anos: (ipc1) nossa subsidiária frequentemente realiza pequenas mudanças na tecnologia de processo para adaptar a condições locais; (ipc5) nossa subsidiária frequentemente realiza a implantação de projetos de inovação e melhoria de processos; (ip1) nossa subsidiária frequentemente realiza pequenas adaptações na tecnologia de produtos existentes e (ip4) nossa subsidiária frequentemente realiza implantação de projetos de inovação e melhoria de produtos.

O constructo da distância institucional baseia-se em dados fornecidos pelo WGI, referentes ao ano de 2014, formado pelos indicadores de estabilidade política e ausência de violência, eficácia do governo e controle da corrupção. Para esta pesquisa coletou-se indicadores dos países de origens informados pelas subsidiárias na survey realizada em 2014. Para calcular a distância institucional entre esses países e o Brasil, utilizou-se a fórmula adaptada de Kogut e Singh (1988), aplicando-se:

$$ID_{fb} = \sum_{i=1}^n \left\{ \frac{(I_{if} - I_{ib})^2}{V_i} \right\} / n$$

Onde, I_{if} refere-se ao índice ‘ i ’ da dimensão institucional, em relação ao país ‘ f ’. V_i corresponde à variância do índice da dimensão ‘ i ’, ‘ b ’ indica, no caso da presente pesquisa, o Brasil. Desse modo, ID_{fb} é a diferença institucional do país ‘ f ’ para o Brasil e ‘ n ’ é o número de indicadores.

Apesar do design da fórmula de Kogut e Singh (1988) versar sobre o cálculo da distância cultural, os autores corrigem a variância para impor certos pesos sobre indicadores no índice composto das dimensões culturais de Hofstede e pesquisas popularmente subsequentes aplicaram esta fórmula para examinar não apenas distâncias culturais, mas também diferenças ou distâncias institucionais em contextos internacionais (por exemplo, Gaur & Lu, 2007; Ho et al., 2017).

O constructo do *embeddedness* externo baseia-se em Ho et al. (2017) e é formado pelas seguintes variáveis: Parte 2 – Redes, cujas perguntas visam medir o grau do relacionamento das subsidiárias com seus principais parceiros. As perguntas são: A respeito do relacionamento com seus principais fornecedores: (rf3) nossa subsidiária tem uma relação de forte confiança com seus principais fornecedores; A respeito do relacionamento com seus principais distribuidores/clientes: (rd3) nossa subsidiária tem uma relação de forte confiança com seus principais clientes/distribuidores; A respeito do relacionamento com seus principais terceirizados: (rt3) nossa subsidiária tem uma relação de forte confiança com seus principais terceirizados.

Avaliação do modelo de medição reflexivo

A avaliação do modelo de medição para modelos reflexivos, conforme Hair, Hult, Ringle & Sarstedt (2014) deve conter a análise da consistência interna (confiabilidade composta), da confiabilidade do indicador, da validade convergente (variância média extraída - AVE) e da validade discriminante.

Deste modo, a confiabilidade da consistência interna foi verificada pelo critério tradicional via Alpha de Cronbach, cujos resultados para os constructos são: capacidade tecnológica de alta complexidade (0,719), capacidade tecnológica de baixa complexidade (0,854), distância institucional (0,782) e *embeddedness* externo (0,627). Além deste critério, também se aplicou a confiabilidade composta, que considera as diferentes cargas externas das variáveis indicadoras e varia entre 0 e 1, de modo que valores mais altos indicam níveis mais altos de confiabilidade, geralmente interpretados da mesma forma que o Alfa de Cronbach, no qual valores de confiabilidade composta de 0,60 a 0,70 são aceitáveis em pesquisas exploratórias, enquanto que em estágios mais avançados de pesquisa, valores entre 0,70 e 0,90 podem ser considerados satisfatórios (Hair et al., 2014). Sendo assim, a confiabilidade composta encontrada para os constructos são: capacidade tecnológica de alta complexidade (0,838), capacidade tecnológica de baixa complexidade (0,902), distância institucional (0,870) e *embeddedness* externo (0,794). Portanto, os valores encontrados nas medições realizadas demonstram que todos os construtos apresentam altos níveis de confiabilidade de consistência interna.

Para a confiabilidade do indicador as cargas externas devem ser maiores que 0,708. 10 dos 13 indicadores utilizados estão dentro desta regra comum. Para os demais, foi efetivado o teste de relevância de carregamento externo para os 03 indicadores com cargas $>0,40$ e $<0,70$ e analisou-se o impacto da eliminação destes indicadores na AVE e na confiabilidade composta, constatando-se que a exclusão dos mesmos não aumentou as medidas referidas acima dos limites e a sua retenção contribui para a validade de conteúdo, motivos pelos quais se mantiveram os indicadores (Hair et al., 2014).

A avaliação da validade convergente baseia-se no valor da AVE como critério de análise. No modelo, foram encontrados os seguintes valores da AVE para: capacidade tecnológica de alta complexidade (0,638), capacidade tecnológica de baixa complexidade (0,699), distância institucional (0,694) e *embeddedness* externo (0,564) observando-se que todos estão acima do nível mínimo necessário de 0,50 (Hair et al., 2014). Assim, valores AVE superiores a 0,50 indicam que, em média, os constructos explicam mais da metade da variância de seus indicadores (Hair et al., 2014) e pode-se afirmar que as medidas dos constructos possuem altos níveis de validade convergente.

Finalmente, para mensurar a validade discriminante, que corresponde à extensão em que um construto é verdadeiramente distinto de outros construtos por padrões empíricos (Hair et al., 2014) utilizou-se o critério de Fornell-Larcker por ser uma abordagem mais conservadora. O critério compara a raiz quadrada dos valores AVE com as correlações de variáveis latentes,

e, especificamente, a raiz quadrada da AVE de cada construção deve ser maior que sua correlação mais alta com qualquer outro construto. A lógica deste método é baseada na ideia de que um construto compartilha mais variação com seus indicadores associados do que com qualquer outro construto (Hair et al., 2014). Logo, os resultados indicados na Tabela 1 confirmam a validade discriminante.

Tabela 1. Critério de Fornell-Larcker.

	CT Baixa	Distância Institucional	Embeddedness	CT Alta	Moderação
CT Baixa	0,836				
Distância Institucional	-0,174	0,833			
Embeddedness	0,382	0,015	0,751		
CT Alta	0,669	-0,195	0,308	0,799	
Moderação	0,177	0,048	0,054	0,071	1,000

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

A Tabela 2 resume os resultados da avaliação do modelo de medição reflexivo.

Tabela 2. Resultados da avaliação do modelo de medição.

Variável Latente	Indicadores	Cargas	Confiabilidade do Indicador	Confiabilidade Composta	AVE	Validade Discriminante
Distância Institucional	EP	0,668	0,446	0,870	0,694	Sim
	EG	0,951	0,904			
	CC	0,855	0,731			
Embeddedness Externo	rf3	0,666	0,444	0,794	0,564	Sim
	rd3	0,814	0,663			
	rt3	0,766	0,587			
CT de Baixa Complexidade	ip1	0,864	0,746	0,902	0,699	Sim
	ip4	0,868	0,753			
	ipc1	0,735	0,540			
	ipc5	0,868	0,753			
CT de Alta Complexidade	finan	0,632	0,399	0,838	0,638	Sim
	ipd1	0,867	0,752			
	ipd2	0,874	0,764			

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Destarte, todos os critérios de avaliação do modelo foram atendidos, fornecendo suporte para a confiabilidade e validade das medidas de construção.

ANÁLISE DOS RESULTADOS

A tabela 3 apresenta o teste de hipóteses e a Figura 2 o modelo estrutural final. Ressalta-se que em termos de indicadores, para aceitação das hipóteses, o *t value* (*t*) deve ser superior a 1,96 para uma significância em nível 0,05 e acima de 2,58 para uma significância em nível 0,01 (Hair et al., 2014; Costa et al., 2013). Sendo assim, as quatro hipóteses são suportadas, conforme resultados apresentados.

Em relação à Hipótese 1, verifica-se que a distância institucional dos países de origem das subsidiárias estrangeiras está negativamente relacionada com o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade, com significância <0,05, suportando a hipótese. Por outro lado, observa-se que o embeddedness externo está positivamente associado ao desenvolvimento dessas capacidades, com significância <0,01, mostrando também, o impacto mais representativo nas capacidades de baixa complexidade (0.375), pelo que se suporta a Hipótese 2a. Além disso, constata-se que o embeddedness modera a relação entre a distância institucional e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade, com significância <0,05, suportando a Hipótese 2b (ver Tabela 3 e Figura 2).

No que diz respeito à Hipótese 3, nota-se que a capacidade tecnológica de baixa complexidade está associada positivamente ao desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade, com <0,01 de significância e, ainda, que o constructo das capacidades tecnológicas de baixa complexidade é o que mais impacta (0.627) o constructo das capacidades tecnológicas de alta complexidade (inovadoras), conforme resultados auferidos na Tabela 3 e Figura 2.

Tabela 3. Teste de Hipóteses

Hipóteses	Relação entre os constructos	Coefficientes	t	Resultados
H1	Distância Institucional (-) → CT de baixa complexidade	-0.188*	2.433	Suportada
H2a	Embeddedness → CT de baixa complexidade	0.375**	3.676	Suportada
H2b	Embeddedness modera DI e CT de baixa complexidade	0.184*	2.157	Suportada
H3	CT de baixa complexidade → CT de alta complexidade	0.627**	8.894	Suportada

Nota: *p<0.05; **p<0.01

Fonte: Elaborado pelos autores (2018).

Não foram constatadas relações diretas entre a distância institucional e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade, tampouco relações diretas entre o embeddedness externo e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade, conforme denotam os valores t de 1.172 e 0.967, respectivamente (Figura 2).

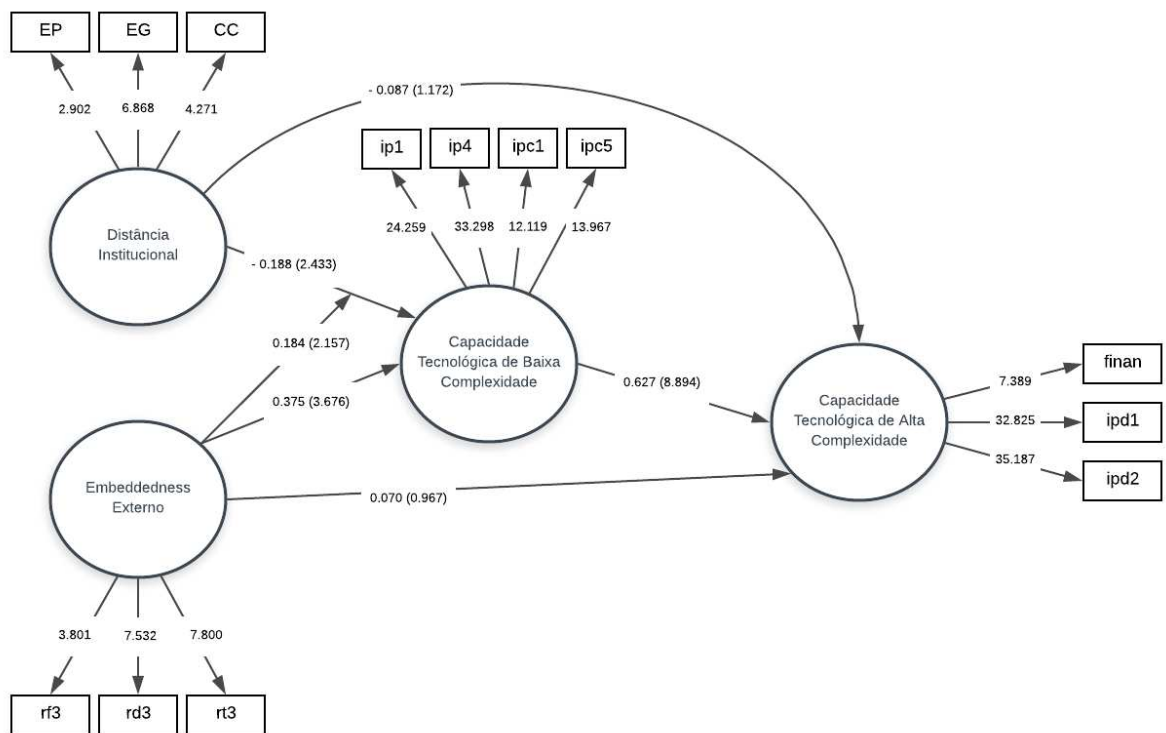


Figura 2. Coeficientes e valores t do Modelo Estrutural.
 Fonte: Elaborado pelos autores com o uso do SmartPLS (2018).

Conseqüentemente, os resultados denotam que, quando maior a distância institucional entre o país de origem da subsidiária com relação ao Brasil, menor é a propensão da subsidiária para inovar. Porém, a relação de forte confiança com fornecedores, clientes e terceiros (embeddedness externo) mitiga esse resultado negativo, uma vez que modera positivamente a relação da distância institucional com o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade. Também se verifica a existência de uma associação positiva entre o embeddedness externo e o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de baixa complexidade. Sendo assim, percebe-se a importância da inserção na rede de colaboração para o desenvolvimento de capacidades mais simples e comprova-se a tese de que, para atingir capacidades tecnológicas de alta complexidade (inovadoras), as subsidiárias, em primeiro lugar, devem desenvolver capacidades tecnológicas de baixa complexidade.

Estes resultados mostram que subsidiárias estrangeiras advindas de países com instituições mais bem desenvolvidas que escolheram o Brasil como país de acolhimento, apesar das desvantagens da distância institucional, podem aprender e desenvolver funções, tecnologias de produtos, processos e P&D ao realizar negócios estabelecendo relacionamentos de confiança mútua com parceiros, fornecedores e terceirizados localizados no ambiente complexo deste mercado emergente, auxiliando-as a promover inovações ao se concentrarem na construção de suas capacidades tecnológicas.

Apesar de Figueiredo (2004) afirmar que as capacidades rotineiras (de baixa complexidade) e inovadoras (de alta complexidade) podem ocorrer de maneira paralela dentro das empresas, de modo que é possível acumular partes de certas capacidades inovadoras sem que a acumulação de capacidades rotineiras esteja consolidada, e que este fenômeno chamado de acumulação truncada ou incompleta ocorre com certa frequência em empresas que operam em economias ou áreas emergentes, tal fenômeno não foi observado nas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil que fizeram parte da amostra deste estudo, pois não foram

encontradas relações diretas entre a distância institucional e o embeddedness externo no desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade.

Deste modo, destaca-se que a utilização de outro modelo que não incluísse capacidades tecnológicas de baixa complexidade, poderia não constatar o desenvolvimento de capacidades de inovação nestas subsidiárias, reforçando-se, assim, a necessidade e a importância da aplicação de modelos de medição adaptados ao contexto de economias emergentes para mensurar o desenvolvimento de capacidades inovadoras nestes contextos.

CONCLUSÃO

Os resultados reforçam a perspectiva de acumulação de capacidades tecnológicas e a necessidade de analisar a inovação num micro nível, i.e., com a empresa no centro da análise, uma vez que, além das interações e dos comportamentos organizacionais dentro da empresa, a abordagem de nível micro analisa as relações da empresa com fontes externas de conhecimento, como outras empresas, fornecedores, clientes, terceirizados, universidades e centros de pesquisa e órgãos públicos, concentrando-se em conhecimentos e recursos de ponta que fluem dessas fontes externas para a empresa (Iammarino et al., 2008). Portanto, é necessário refletir sobre o impacto direto da inserção em redes em capacidades tecnológicas mais complexas, quando o foco é direcionado para empresas que atuam em países em desenvolvimento, pois essa relação existe, mas é intermediada pelas capacidades tecnológicas de baixa complexidade conforme se evidenciou.

Ademais, ressalta-se que a construção e a manutenção de relacionamentos de confiança mútua estáveis com fornecedores, clientes e terceirizados possibilitam a superação de ambiguidades e incertezas ambientais relativas às distâncias institucionais enfrentadas pelas subsidiárias estrangeiras instaladas no Brasil, o que viabiliza o desenvolvimento efetivo de capacidades tecnológicas de baixa complexidade e, por consequência, o desenvolvimento de capacidades tecnológicas de alta complexidade alcançando-se capacidades inovadoras.

Por fim, enfatiza-se que menos atenção tem sido dada pela literatura de negócios internacionais sobre atividades relacionadas à acumulação de capacidades para o desenvolvimento de inovação local em subsidiárias estrangeiras que atuam em países em desenvolvimento e sabe-se pouco sobre o papel dos fatores determinantes que afetam o acúmulo destas capacidades nesta conjuntura. Deste modo, o estudo contribui para elucidar o tema, ao esclarecer os impactos da distância institucional e da confiança advinda do embeddedness externo como fatores chaves que resultam em capacidades inovadoras em subsidiárias estrangeiras instaladas num mercado emergente como o brasileiro, sendo esta uma questão fundamental para os negócios internacionais, que lança novas perspectivas sobre as searas de gestão estratégica e inovação internacional sob uma ótica pouco explorada.

REFERÊNCIAS

- Amann, E., & Cantwell, J. (2012). Innovative firms in emerging market countries: An introduction. *Innovative Firms in Emerging Market Countries*, 3-23.
- Andersson, U., Björkman, I., & Forsgren, M. (2005). Managing subsidiary knowledge creation: The effect of control mechanisms on subsidiary local embeddedness. *International Business Review*, 14(5): 521–538.
- Andersson, U., Dellestrand, H., & Pedersen, T. (2014). The contribution of local environments to competence creation in multinational enterprises. *Long Range Planning*, 47(1), 87-99.

- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2002). The strategic impact of external networks: subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. *Strategic Management Journal*, 23(11), 979-996.
- Bell, M. and Pavitt, K. (1995). 'The development of technological capabilities'. In Haque, I. U. (Ed.), *Trade, Technology and International Competitiveness*. Washington, DC: The World Bank, 69–101.
- Bell, M., & Figueiredo, P. N. (2012). Innovation capability building and learning mechanisms in latecomer firms: recent empirical contributions and implications for research. *Canadian Journal of Development Studies/Revue canadienne d'études du développement*, 33(1), 14-40.
- Bell, M., & Pavitt, K. (1993). Technological accumulation and industrial growth: Contrasts between developed and developing countries. *Industrial and Corporate Change*, 2(2), 157-210.
- Borini, F. M., Costa, S., & Oliveira Junior, M. D. M. (2016). Reverse innovation antecedents. *International Journal of Emerging Markets*, 11(2), 175-189.
- Brunetto, Y., & Farr-Wharton, R. (2007). The moderating role of trust in SME owner/managers' decision-making about collaboration. *Journal of Small Business Management*, 45(3), 362-387.
- Cantwell, J., & Mudambi, R. (2005). MNE competence-creating subsidiary mandates. *Strategic Management Journal*, 26(12), 1109-1128.
- Costa, S., & Borini, F. M. (2017). Global Innovation in Foreign Subsidiaries: The Impact of Entrepreneurial Orientation and Corporate Networks. *BBR. Brazilian Business Review*, 14(4), 417-434.
- Costa, S., Mendes Borini, F., & Amatucci, M. (2013). Inovação global de subsidiárias estrangeiras localizadas em mercados emergentes. *RAC-Revista de Administração Contemporânea*, 17(4), 459-478.
- Dagnino, G. B., Levanti, G., Minà, A., & Picone, P. M. (2015). Interorganizational network and innovation: A bibliometric study and proposed research agenda. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(3/4), 354-377.
- Dahlman, C. J., Ross-Larson, B., & Westphal, L. E. (1987). Managing technological development: lessons from the newly industrializing countries. *World Development*, 15(6), 759-775.
- Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660-679.
- Ferreira, M. A. S. P. V., Vicente, S. C. D. S., Borini, F. M., & Almeida, M. I. R. D. (2017). Degree of equity ownership in cross-border acquisitions of Brazilian firms by multinationals: a strategic response to institutional distance. *Revista de Administração (São Paulo)*, 52(1), 59-69.
- Figueiredo, P. N. (2004). Aprendizagem tecnológica e inovação industrial em economias emergentes: uma breve contribuição para o desenho e implementação de estudos empíricos e estratégias no Brasil. *Revista Brasileira de Inovação*, 3(2), 323-361.
- Figueiredo, P. N. (2011). The role of dual embeddedness in the innovative performance of MNE subsidiaries: evidence from Brazil. *Journal of Management Studies*, 48(2), 417-440.
- Figueiredo, P. N. (2013). Embedding with multiple knowledge sources to improve innovation performance: the learning experience of Motorola in Brazil. *Knowledge Management Research & Practice*, 11(4), 361-373.

- Figueiredo, P. N. (2014). Beyond technological catch-up: An empirical investigation of further innovative capability accumulation outcomes in latecomer firms with evidence from Brazil. *Journal of Engineering and Technology Management*, 31, 73-102.
- Funk, R. J. (2014). Making the most of where you are: Geography, networks, and innovation in organizations. *Academy of Management Journal*, 57(1), 193-222.
- Galina, S. V. R. (2005). Internacionalização de atividades de P&D: participação de afiliadas brasileiras mensuradas por indicadores de C&T. *São Paulo em Perspectiva*, 19(2), 31-40.
- Gaur, A. S., & Lu, J. W. (2007). Ownership strategies and survival of foreign subsidiaries: Impacts of institutional distance and experience. *Journal of Management*, 33(1), 84-110.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2009). *Análise multivariada de dados*. Porto Alegre, Bookman Editora.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C., & Sarstedt, M. (2014). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. SAGE.
- Higón, D. A., & Antolín, M. M. (2012). Multinationality, foreignness and institutional distance in the relation between R&D and productivity. *Research Policy*, 41(3), 592-601.
- Ho, M. H. W., Ghauri, P. N., & Larimo, J. A. (2017). Institutional distance and knowledge acquisition in international buyer-supplier relationships: The moderating role of trust. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-21.
- Holm, U., Holmström, C., & Sharma, D. (2005). Competence development through business relationships or competitive environment? Subsidiary impact on MNC competitive advantage. *Management International Review*, 45(2), 197-218.
- Iammarino, S., Padilla-Perez, R., & Von Tunzelmann, N. (2008). Technological capabilities and global-local interactions: the electronics industry in two Mexican regions. *World Development*, 36(10), 1980-2003.
- Jarvis, C. B., MacKenzie, S. B., & Podsakoff, P. M. (2003). A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research. *Journal of Consumer Research*, 30(2), 199-218.
- Katz, J. M. (1987). Domestic technology generation in LDCs: a review of research findings. In *Technology generation in Latin American manufacturing industries*. Palgrave Macmillan, London, 13-55.
- Kogut, B., & Singh, H. (1988). The effect of national culture on the choice of entry mode. *Journal of International Business Studies*, 19(3), 411-432.
- Kostova, T. (1999). Transnational transfer of strategic organizational practices: A contextual perspective. *Academy of Management Review*, 24(2), 308-324.
- Kostova, T., & Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, 45(1), 215-233.
- Kostova, T., & Zaheer, S. (1999). Organizational legitimacy under conditions of complexity: The case of the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 24(1), 64-81.
- Lall, S. (1987). *Learning to industrialize: the acquisition of technological capability by India*. Springer.
- Lall, S. (1992). Technological capabilities and industrialization. *World Development*, 20(2), 165-186.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An integrative model of organizational trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709-734.

- Nell, P. C., Ambos, B., & Schlegelmilch, B. B. (2011). The MNC as an externally embedded organization: An investigation of embeddedness overlap in local subsidiary networks. *Journal of World Business*, 46(4), 497-505.
- Siqueira, A. C. O., Monzoni, M. P., Mariano, S. R., Moraes, J., Branco, P. D., & Coelho, A. M. (2014). Innovation ecosystems in Brazil: Promoting social entrepreneurship and sustainability. In *Emerging Research Directions in Social Entrepreneurship*. Springer Netherlands, 127-142.
- Uzzi, B. (1996). The sources and consequences of embeddedness for the economic performance of organizations: The network effect. *American Sociological Review*, 674-698.
- van Hoorn, A., & Maseland, R. (2016). How institutions matter for international business: Institutional distance effects vs institutional profile effects. *Journal of International Business Studies*, 47(3), 374-381.
- Williams, C., & Du, J. (2014). The impact of trust and local learning on the innovative performance of MNE subsidiaries in China. *Asia Pacific Journal of Management*, 31(4), 973-996.
- Worldwide Governance Indicators. (2014). *Worldwide Governance Indicators. Table view*. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#reports>>. Acesso em fevereiro de 2018.
- Worldwide Governance Indicators. (2018). *Worldwide Governance Indicators*. Disponível em: <<http://info.worldbank.org/governance/wgi/index.aspx#doc>>. Acesso em fevereiro de 2018.
- Wu, J. (2013). Diverse institutional environments and product innovation of emerging market firms. *Management International Review*, 53(1), 39-59.
- Xu, D., & Shenkar, O. (2002). Note: Institutional distance and the multinational enterprise. *Academy of Management Review*, 27(4), 608-618.