

O caminho até a inovação em mercados emergentes: uma análise da forma pela qual os microfundamentos sociais do embeddedness relacional se relacionam no contexto das subsidiárias de multinacionais

The path to innovation in emerging markets: an analysis of the way in which the social microfoundations of relational embeddedness are related in the context of multinational subsidiaries

VICTOR RAGAZZI ISAAC

FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE - USP

FELIPE MENDES BORINI

USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

MOACIR DE MIRANDA OLIVEIRA JUNIOR

USP - UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO

O caminho até a inovação em mercados emergentes: uma análise da forma pela qual os microfundamentos sociais do embeddedness relacional se relacionam no contexto das subsidiárias de multinacionais

Objetivo do estudo

O objetivo desta pesquisa é analisar de que forma os microfundamentos sociais se interligam, apresentando os antecedentes relacionais ao surgimento de inovações em mercados emergentes.

Relevância/originalidade

Possibilita a compreensão de como os microfundamentos sociais do embeddedness relacional se interligam.

Metodologia/abordagem

A metodologia desta pesquisa se encaixa em uma abordagem quantitativa, no qual nos utilizaremos da técnica estatística de Modelagem de Equação Estrutural – para tratamento dos dados levantados em um survey junto a subsidiárias de multinacionais que atuam no mercado brasileiro.

Principais resultados

Observamos um caminho de antecedência entre os microfundamentos que compõem o embeddedness relacional da subsidiária, e que a interdependência é o microfundamento essencial para o surgimento da confiança que antecede o comprometimento e por fim a adaptação, que leva a inovação.

Contribuições teóricas/metodológicas

As contribuições deste estudo se dirigem ao contexto acadêmico, ao passo que acrescenta uma nova percepção acerca da forma como os microfundamentos sociais são interligados, preenchendo assim uma lacuna existente na concepção de embeddedness relacional.

Contribuições sociais/para a gestão

Contribui para o esclarecimento da importância do relacionamento entre os atores de redes de negócios.

Palavras-chave: Microfundamentos, Relational Embeddedness, Inovação, Mercados Emergentes, Multinacional

The path to innovation in emerging markets: an analysis of the way in which the social microfoundations of relational embeddedness are related in the context of multinational subsidiaries

Study purpose

The objective of this research is to analyze how social microfoundations are interconnected, presenting the relational antecedents to the emergence of innovations in emerging markets.

Relevance / originality

Enables understanding of how the social microfoundations of relational embeddedness are interconnected.

Methodology / approach

The methodology of this research fits into a quantitative approach, in which we will use the statistical technique of Structural Equation Modeling - to treat the data collected in a survey with subsidiaries of multinationals that operate in the Brazilian market.

Main results

We observed an advance path between the microfoundations that make up the subsidiary's relational embeddedness, and that interdependence is the essential microfoundation for the emergence of trust that precedes commitment and, finally, adaptation, which leads to innovation.

Theoretical / methodological contributions

The contributions of this study are aimed at the academic context, while adding a new perception about how social microfoundations are interconnected, thus filling an existing gap in the conception of relational embeddedness.

Social / management contributions

It contributes to clarifying the importance of the relationship between business network actors.

Keywords: Microfoundations, Relational Embeddedness, Innovation, Emerging Markets, Multinational

O CAMINHO ATÉ A INOVAÇÃO EM MERCADOS EMERGENTES: UMA ANÁLISE DA FORMA PELA QUAL OS MICROFUNDAMENTOS SOCIAIS DO EMBEDDEDNESS RELACIONAL SE RELACIONAM NO CONTEXTO DAS SUBSIDIÁRIAS DE MULTINACIONAIS

1 Introdução

A concepção teórica da área de IB tem evoluído cada vez mais nos últimos vinte anos (Kostova et al., 2016; Rugman et al. 2011; Rialp et al. 2019; Kumar et al., 2020; Meyer et al., 2020). Se no começo dos anos 2000 as pesquisas se concentravam em compreender o fenômeno das inovações em subsidiárias pela ótica interna de recursos (Ozsomer & Gençtürk, 2003; Zhao & Lou, 2002; Chiao, Yu, Li & Chen, 2008; Delany, 2000), atualmente diversas pesquisas da área têm se concentrado no papel do ambiente em que a subsidiária se encontra, para explicar as inovações que surgem devido às necessidades do contexto de mercados emergentes (Ferraris, Bogers & Bresciani, 2020; Isaac, Borini, Raziq & Benito, 2019; Sanchez et al., 2005; Silveira et al., 2017; Figueiredo & Brito, 2011; Rodrigues, Borini, Raziq & Bernardes, 2021). Nesse sentido, a Teoria de Redes de Negócios tem sido cada vez mais aplicada pelos estudos vinculados a subsidiárias de multinacionais instaladas em mercados emergentes, que buscam por meio de estudos empíricos, observar o papel do embeddedness relacional no processo de criação e de surgimento de inovações. Pela lente de redes de negócios, temos a ideia de que as subsidiárias de multinacionais estão embedded em redes locais e atuam junto a seus parceiros locais como atores destas redes (Vo, Rowley & Nguyen, 2021). Sendo assim, entendemos que as subsidiárias não estão sozinhas, mas são resultado de interações relacionais com parceiros locais- pautadas em microfundamentos sociais (i.e. confiança, comprometimento, adaptação), que auxiliam no cotidiano de suas operações no mercado emergente de destino, e que por meio de troca de conhecimentos e informações e acesso à recursos heterogêneos acabam por impactar em suas rotinas, processos e produção, influenciando assim no surgimento de inovações de diversas dimensões, tais quais organizacionais (Isaac et al., 2019), marketing (Hallin, Holm & Sharma, 2011; Bresciani & Ferraris, 2016), produto (Rodrigues et al., 2021) e processo (Ciabuschi, Francesco, Holm & Martin, 2014).

Por outro lado, ainda que diversos estudos (ex. Andersson et al., 2001; Collinson & Wang, 2012; Figueiredo, 2011; Albis et al., 2021; Davy et al., 2021) tenham se apoiado cada vez mais no embeddedness relacional para explicar as inovações que ocorrem no contexto das subsidiárias de multinacionais, não existe um consenso sobre os microfundamentos que compõem o embeddedness relacional, ou ainda como estes microfundamentos se relacionam. Os microfundamentos mais utilizados para retratar o embeddedness relacional nos estudos de IB têm sido a confiança (Isaac et al., 2019; Ferraris et al., 2020), adaptação (Albis et al., 2021), interdependência (Andersson & Forsgren, 1996; Holm, Eriksson & Johanson, 1999; Dezi, Ferraris, Papa & Vrontis, 2019) e comprometimento (Andersson & Holm, 2001). Todavia, não há uma harmonia sobre quais as relações existentes entre os microfundamentos que constituem o embeddedness relacional. Em complemento, também observamos que falta na literatura de inovação em subsidiárias de multinacionais uma padronização na constituição do embeddedness relacional. Por outro lado, sempre muito focados em compreender o impacto do embeddedness relacional da rede local no surgimento de inovações (ex. Davy et al., 2021; Figueiredo, 2011) ou ainda na troca de conhecimentos e informações da subsidiária de multinacional (Ferraris et al., 2018; Achcaoucaou, Miravittles & León-Darder, 2014), os estudos que buscam compreender melhor sobre como os microfundamentos sociais do embeddedness relacional ainda são escassos na área de IB, havendo somente pesquisas sobre a relação entre os microfundamentos sociais no contexto doméstico (Wong & Sohal, 2002; Kwon

& Suh, 2005; Walter & Ritter, 2003; Cheng et al., 2012; Yuan, Feng, Lai & Collins, 2018), que adota microfundamentos diferenciados (i.e. adaptação) daqueles adotados na literatura de negócios.

Nesse sentido, este estudo defende que interdependência, confiança, adaptação e comprometimento são microfundamentos sociais essenciais do embeddedness relacional, existindo um relacionamento de antecedência entre tais microfundamentos sociais. Ademais, também acreditamos que a presença e consequente caminho relacional entre os microfundamentos sociais é preponderante para o surgimento de inovações no contexto da subsidiária de multinacional em mercados emergentes. Aliado a isso, reforçamos a importância do embeddedness relacional no contexto de mercados emergentes, que devido a lacunas do ambiente institucional, acabam sendo mais difíceis da subsidiária atuar (Albis et al., 2021), sendo essencial que esta subsidiária desenvolva um relacionamento de qualidade com os parceiros locais a fim de obter vantagens e recursos que são fundamentais para a sua operacionalização local, dando destaque para subsidiária junto a matriz e demais unidades irmãs (Raziq, Benito & Ahmad, 2021).

Nesta seara, nossa pesquisa busca atender a chamadas de journals em IB (Cuervo-Cazurra, Andersson, Brannen, Nielsen & Reuber, 2020; Kano & Verbeke, 2019, O'Brien, Sharkey Scott, Andersson, Ambos & Fu, 2019; Contractor, Foss, Kundu & Lahiri, 2019; Nuruzzaman, Gaur, & Sambharya, 2019), que propõem acerca da necessidade de se compreender melhor os microfundamentos em IB.

Por fim, este estudo traz contribuições acadêmicas ao passo que lança novas luzes sobre os microfundamentos que compõem o embeddedness relacional em mercados emergentes, além de verificar as conexões existentes entre eles. Em complemento, também observaremos quais os impactos do modelo de embeddedness relacional defendido nesta pesquisa para o surgimento de inovações no contexto das subsidiárias de multinacionais que atuam no Brasil. Ademais, este estudo também traz contribuições gerenciais, uma vez que favorece novos conhecimentos para gestores de subsidiárias de multinacionais instaladas em mercados emergentes, que buscam desenvolver estratégias de relacionamento com parceiros locais, a fim de obter ganhos de capital social que favoreçam inovações traduzidas em vantagens competitivas locais e dentro da multinacional.

2. Referencial Teórico

Desde os estudos de Granovetter (1985), a visão baseada em Redes de Negócios tem ganho força nos estudos da área de administração, ao passo que possibilitam compreender fenômenos por meio de variáveis sociais, contrapondo as concepções econômicas teóricas vigentes (Cuervo-Cazurra, Mudambi, Pedersen, 2019). Segundo Granovetter (1985), a concepção de redes de negócios defende que as relações existentes entre os atores – empresas, governos, ong's e outras instituições – se estruturam em redes de negócios, que são formadas não somente pelo interesse econômico dos atores que as constituem, mas principalmente pelos laços e vínculos sociais que compõem o relacionamento dos atores (Wang, Shi, Lin & Yang, 2020). Ademais, dentro do espectro de redes de negócios, os estudos se utilizam da lente teórica pertencente a concepção de redes: embeddedness relacional (Martin et al., 2017). Pelo prisma relacional, os estudos em business (ex. Mawdsley & Somaya, 2021; Du, Lu & Zhou, 2021) buscam compreender em profundidade sobre a importância da qualidade do relacionamento entre os atores embedded nas redes de negócios para ganhos de vantagens competitivas aos atores da rede. Mediante isso, a qualidade do relacionamento tem sido apontada como fundamental não só para explicar o porquê das empresas manterem relações comerciais entre si, mas também por diversos outros fenômenos, como a troca de conhecimento entre os atores

e o surgimento de inovações no âmbito organizacional, de produto, de marketing e de processos (Wang, Ling & Chok, 2020; Isaac et al., 2019).

Nesse contexto, os microfundamentos sociais mais utilizados pela literatura de embeddedness relacional são a confiança (Day et al., 2013; Du et al., 2021), o comprometimento e a interdependência (Uzzi, 1997; Ferraris et al., 2018), ao passo que a literatura de IB traz com maior frequência um quarto fator – a adaptação – como chave para configuração do embeddedness relacional. Isso ocorre devido às empresas que buscam se internacionalizar precisarem, constantemente, realizar mudanças e adaptações em seus processos, produtos, serviços ou modelos organizacionais, para atender demandas locais de parceiros específicos das redes em que estão embedded (Ho, 2014).

Subsidiárias e Embeddedness relacional

A concepção teórica da área de IB tem evoluído cada vez mais nos últimos vinte anos (Kostova et al., 2016; Rugman et al. 2011; Rialp et al. 2019; Meyer et al., 2020). Saindo de uma visão atomizada e estritamente econômica, as novas concepções teóricas, baseadas em teorias sociológicas (e.g. ecossistema, coevolução e redes de negócios) têm cada vez mais se ancorado na ideia de que as subsidiárias estão embedded, influenciando e impactando umas nas outras por meio das conexões e qualidade dos relacionamentos que estabelecem entre si (Granovetter, 1985; Anderson et al. 1994; Andersson et al., 2002; Ferraris et al., 2018; Yang et al., 2020). Nesse sentido, diversos estudos (Moran, 2004; Martins et al., 2017; Golgeci et al., 2019) têm buscado se utilizar das lentes teóricas do embeddedness para explicar como ele impacta no desenvolvimento de competências, aquisição de conhecimento, performance e inovação das subsidiárias (Isaac et al., 2019; Yang et al., 2020; Shi et al., 2020; Andersson et al., 2001). Pela abordagem do embeddedness, compreendemos que as subsidiárias estão imersas junto aos parceiros em redes locais de relacionamento, baseadas nas ligações e proximidades sociais existentes entre os atores (Andersson et al., 2005; Golgeci et al., 2019; Chetty & Eriksson, 1998; Andersson et al., 2015; Blankenburg Holm et al., 1999). Na literatura de IB, tais pesquisas se utilizam de microfundamentos relacionais para refletir o embeddedness relacional existente entre os parceiros.

De acordo com Ratajczak-Mrozek (2017) e Todeva (2006), a interdependência se caracteriza como um destes microfundamentos, e se define como a dependência mútua que as empresas possuem, em termos de recursos, estratégias e atividades. Assim, as empresas acabam muitas vezes tomando decisões pautadas não somente no contexto interno organizacional, mas também de acordo com as ações das empresas parceiras que fazem parte da rede de negócios (Gulati, 1998). Adner & Kapoor (2016), em complemento, compreende que a interdependência entre empresas ocorre devido a necessidade das empresas em criarem valor aos recursos tangíveis e intangíveis que possuem. Assim, a cadeia de valor surge como uma possibilidade interessante que favorece a agregação de valor aos recursos das empresas que se relacionam na rede de negócios. Assim, as subsidiárias, em longo prazo, buscam constantemente adicionar valor aos recursos organizacionais, tendo o parceiro local da rede negócios um papel fundamental nesse processo. Em muitos casos esse valor é agregado por meio de inovações, realizadas em diversos níveis (e.g. organizacional, produto, processo, marketing), decorrentes do relacionamento e trocas realizadas junto aos parceiros locais. Assim, podemos dizer que há uma dependência mútua entre a empresa e os parceiros locais, estando esta vinculada ao desenvolvimento de inovações, além de troca de conhecimentos e desenvolvimento de capacidades (Andersson et al., 2001; Isaac et al., 2020; Ferraris et al. 2017). Por outro lado, a interdependência também está atrelada ao desempenho das empresas que configuram na rede (Adner & Kappor, 2010). Isto se dá devido às estratégias, tomadas de decisão e atividades e

rotinas adotadas pelas empresas serem impactadas mutuamente de acordo com as necessidades e possibilidades das empresas, buscando obter um alinhamento operacional, tático e estratégico dos atores presentes na rede de negócio.

Em complemento, o microfundamento confiança também é apresentado na literatura *embeddedness* relacional, como sendo fundamental para o desenvolvimento do relacionamento de qualidade entre subsidiária e os parceiros locais (Golgeci, Ferraris, Arslan & Tarba, 2019). Compreendida como ingrediente básico do capital social presente no *embeddedness* relacional (Moran, 2005), Segundo Gattiker et al. (2007), confiança é definida como quando as partes percebem de forma mútua a credibilidade e benevolência entre os parceiros, agindo de forma honesta e confiável entre si. Por outro lado, o grau de interdependência nas relações interorganizacionais, favorece a troca de conhecimentos, informações e recursos.

Outro microfundamento muito utilizado na literatura de *relational embeddedness* em IB a confiança, fator chave que facilita as trocas de informação, ao passo que afasta a possibilidade de oportunismo dentro da rede (Huo, Ye & Zhao, 2015). Por outro lado, Dyer et al., (2015) sugerem que quando há confiança mútua por parte dos atores *embedded* na rede de negócios os parceiros trocam mais conhecimentos, uma vez que sentem que este conhecimento não será explorado de forma oportunista pelo parceiro (Dhanaraj et al., 2004). Ademais, ao analisarmos a confiança, dentro da perspectiva do *embeddedness* relacional no âmbito das subsidiárias de multinacionais, temos que a confiança favorece uma maior inserção da subsidiária na rede de negócios locais, possibilitando diversos ganhos para a subsidiária (Johanson & Vahlne, 2009). Em complemento, essa confiança possibilita o acesso de recursos heterogêneos e conhecimentos que os parceiros possuem acerca do mercado e do ambiente institucional (Yang, Wang & Jiang, 2019).

Por outro lado, o comprometimento também é visto como um microfundamento relacional que impacta nos relacionamentos entre as subsidiárias e parceiros locais (Holm, Eriksson & Johanson, 1999; Santangelo, Dellestrand & Andersson, 2018). Pu & Soh (2017) e Chang et al. (2012), compreendem o comprometimento, pelo viés relacional, como sendo um constructo baseado no investimento de longo prazo de recursos, pautado em lealdade entre as partes, que buscam cultivar e aprofundar o relacionamento existente. Ademais, segundo Nell & Andersson (2012) o comprometimento e a confiança são fundamentais para que haja trocas de conhecimento e rotinas colaborativas entre a subsidiária e os parceiros da rede, favorecendo a aquisição, combinação e construção de recursos e capacidades que podem trazer diferenciais competitivos a todos envolvidos no processo. Por outro lado, o comprometimento também se traduz pelos sacrifícios que a subsidiária precisa realizar para conseguir manter a continuidade do relacionamento (Chang et al., 2017).

Por fim, na literatura de IB, o microfundamento relacional adaptação tem um destaque profundo, como importante fator a compor o *embeddedness* relacional (Dezi et al., 2019). Isso ocorre devido a subsidiária, ao se instalar no país de destino, precisar realizar adaptações em diversas dimensões organizacionais, a fim de atender parceiros locais que compõem a rede em que está *embedded* (Chang et al., 2012). Segundo De Beule & Van Beveren (2019), as subsidiárias precisam realizar adaptações em nível de produto e processo, ao passo que o relacionamento com parceiros locais dá acesso a recursos locais diferentes daqueles que a matriz ou irmãs da multinacional possuem (Ferraris et al., 2020). Por outro lado, tanto a comunicação junto aos parceiros, quanto o acesso a conhecimentos tácitos influencia nas rotinas da subsidiária, fazendo com que adaptações sejam realizadas para para que estas demandas possam ser atendidas (Dhanaraj et al., 2004; Rivieri, Bass & Andersson, 2021). Por fim, Figueiredo (2011) e Meyer, Mudambi & Narula (2010) delimitam que adaptações no marketing são essenciais para subsidiárias e também acontecem constantemente, à medida que as

subsidiárias precisam adequar a forma de comunicação com o público-alvo, modelando seus produtos às características e possibilidades de consumo de seus consumidores locais.

Hipóteses

A seguir apresentamos as hipóteses de estudo, assim como o framework de pesquisa

Hipótese 1

Diversos estudos (i.g. Gulati, 1998; Chang et al., 2012; Bagdoniene & Hopeniene, 2013) apontam que todo relacionamento interorganizacional está vinculado à interdependências que os atores possuem, graças às organizações serem sistemas abertos, e que precisam obter acesso a recursos que muitas vezes estão presentes no ambiente externo, para poderem se utilizar de forma conjunta dos recursos tangíveis e intangíveis que possuem e consequentemente desenvolver objetivos comuns que possuem, traduzidos muitas vezes em produtos, processos e serviços explorar economia em escala e também que atendam às necessidades do ambiente externo (Capaldo & Giannoccaro, 2014). Por outro lado, para Adner (2016) a interdependência está vinculada também a adição de valor aos recursos internos organizacionais.

Quando pensando no contexto de subsidiárias de multinacionais que se instalam em mercados emergentes, associamos a ideia de que a rede de negócios locais está diretamente vinculada a capacidade da subsidiária conseguir atuar e compreender o ambiente institucional local, enfrentando a complexibilidade da internacionalização de negócios (Iansiti & Levien, 2004; Isaac et al., 2019). Em complemento, a literatura defende que a interdependência é essencial nas relações interorganizacionais, ao passo que as subsidiárias dependem dos parceiros locais para desenvolver seus produtos, serviços, processos e marketing para atender a necessidades locais (Capaldo & Giannoccaro, 2015; Pfeffer & Salancik, 2003; Andersson & Forsgren, 1996).

Ademais, se por um lado, a interdependência é inicial nos relacionamentos que a subsidiária possui com os parceiros locais, por outro é preponderante para o desenvolvimento de confiança mútua entre as partes (Gibson & Manuel, 2003). Segundo Gattiker et al. (2007), confiança é definida como quando as partes percebem de forma mútua a credibilidade e benevolência entre os parceiros, agindo de forma honesta e confiável entre si. Por outro lado, o grau de interdependência nas relações interorganizacionais, favorece a troca de conhecimentos, informações e recursos. Isso faz com que surja a necessidade de se desenvolver confiança mútua entre os parceiros, ao passo que ela propicia a redução de custos de transação (Katsikeas et al. (2008) e de atitudes oportunistas (Huo et al., 2011), fazendo com que os parceiros locais garantam às subsidiárias o acesso a informações recursos heterogêneos presentes na rede externa local (Du & Williams, 2017; Guan & Liu, 2016; Wang et al., 2014). Por outro lado, a confiança também ajuda no estabelecimento de legitimidade da operação da subsidiária estrangeira no mercado emergente (Pu & Soh, 2017) e na diminuição do problema de liability of foreignness and outsidership (Johanson & Vahlne, 2009; Valentino et al., 2018), fazendo com que os parceiros locais enxerguem as subsidiárias como empresas que trazem ganhos competitivos para rede externa local e não como um competidor que tem interesses unilaterais.

Por fim, a interdependência também o vista como chave central para o surgimento de confiança na rede de negócios devido às necessidades que as empresas parceiras têm por comunicação, coordenação, ajustes e decisões comuns que devem ocorrer constantemente (Rico et al., 2015; Dobrev, 2009; Sambasivan et al., 2011). Essa interação constante nas diversas atividades faz com que as empresas desenvolvam confiança mútua, ao passo que há um alto grau de interdependência (Todeva, 2007). Sendo assim, deduzimos que:

H1: O microfundamento relacional interdependência é fundamental para o surgimento do microfundamento relacional confiança nas redes de negócios local que as subsidiárias estão embedded.

Hipótese 2

Comprometer-se em um relacionamento interorganizacional pode ser custoso e difícil para a subsidiária e suas parceiras locais. Isso porque comprometer-se é um investimento constante de dedicação de tempo e de recurso para atender necessidades de todos envolvidos (Day et al., 2013). Assim, o comprometimento é retratado como um fator importante para a manutenção das trocas decorrentes da confiança entre os parceiros de uma rede de negócios. Segundo Huemer et al., (2009) e Verbeke & Greidanus (2012), ao confiar no parceiro local, as subsidiárias tendem a diminuir sua preocupação com atitudes oportunistas apostando no controle informal (relacional), além do formal (contratos). Por outro lado, a confiança também impacta de no surgimento de comprometimento mútuo existente entre parceiros e subsidiária, muitas vezes representado pelo grau de investimento que as empresas fazem para atender as demandas dos parceiros (Chang, 2011).

Ademais, a longo prazo a confiança é fundamental para que a subsidiária tenha intenção de investir recursos, em especial vinculados ao tempo e financeiros, para atender as demandas dos parceiros locais (Blankenburg Holm et al., 1999). Neste processo, a confiança e a honestidade são chaves importantes para que cada vez mais investimentos sejam realizados pela subsidiária e pelos parceiros (Geykens et al., 1996). Noutra esfera, o comprometimento também exige sacrifícios por parte da subsidiária e de seus parceiros locais, que precisam pensar de forma cooperativa para que a rede ganhe de forma coletiva, evitando o jogo de ganha-perde. Com isso, o comprometimento possibilita a combinação e construção conjunta de recursos para todos envolvidos, possibilitando assim ganhos perenes competitivos das subsidiárias e dos atores da rede externa local do mercado emergente (Nell & Andersson, 2012). Sendo assim, deduzimos que:

H2: O microfundamento relacional confiança é fundamental para o surgimento do microfundamento relacional comprometimento nas redes de negócios local que as subsidiárias estão embedded.

Hipótese 3

Conforme discutido anteriormente, estabelecer comprometimento em uma relação com parceiros locais é um processo de longa duração, que demanda investimentos de recursos por parte da subsidiária. Nessa esfera, o comprometimento acaba por impactar no perfil adaptativo da subsidiária, ao passo que, em busca de realizar a manutenção a longo prazo do relacionamento com os parceiros locais, não é raro que a subsidiária realize adaptações em seus diversos níveis organizacionais (Chang et al., 2012). Rotinas, comunicações e outros hábitos, que em um primeiro momento foram moldados pela matriz podem sofrer mudanças, a fim de adapta-las às necessidades dos parceiros locais (Dhanaraj et al., 2004; Rivieri, Bass & Andersson, 2021).

Por outro lado, ser comprometido com os parceiros locais, impacta nos produtos, processos e marketing da subsidiária, ao passo que é necessário realizar adaptações nestas esferas, para atender as especificações locais. Como exemplo Chang et al. (2012) cita o caso das empresas chinesas, que veem no ato de presentear os parceiros como uma forma de investimento, acreditando que os parceiros irão retornar o favor, caso necessário, podendo realizar adaptações em suas esferas organizacionais. Assim, a medida em que há investimentos nas relações entre subsidiária e parceiros locais, adaptações naturalmente ocorrerão, impactando na manutenção do relacionamento e na busca por ganhos para todos na rede de negócio. Mediante isso, deduzimos que:

H3: O microfundamento relacional comprometimento é fundamental para o surgimento do microfundamento relacional adaptação nas redes de negócios local que as subsidiárias estão embedded.

Hipótese 4

A inovação em subsidiárias é crucial para sobrevivência dessas empresas em países emergentes (Figueiredo, 2011; Agnihotri, 2015; Hossain, 2020). Compreendemos inovação como a implementação de toda ou qualquer mudança incremental ou radical realizada nas dimensões: organizacionais, de produto (bens e serviços), processo, produção, de método de marketing (Oslo, 2005). Ademais, com o passar do tempo, ao se instalar em um mercado emergente, a subsidiária compreende que há padrões, hábitos, costumes e rotinas que precisam ser modificados em relação à prática da multinacional, graças ao embeddedness relacional junto à rede local (Johanson & Vahlne, 2009). Assim, adaptar aos parceiros locais acaba por possibilitar o surgimento de inovações no seu ciclo organizacional, que pode conferir ganhos de barganha à subsidiária junto a rede interna da multinacional. Por outro lado, os produtos, serviços e processos também tendem a sofrer adaptações, ao passo que em muitos casos os parceiros locais possuem recursos heterogêneos, muitas vezes vinculados ao ambiente do mercado emergente em que operam, fazendo com que a subsidiária busque inovar para poder se utilizar destes recursos de forma eficiente e eficaz (Andersson et al., 2001; Dellestrand, 2011). Por fim, por vezes o público consumidor destes mercados, atrelado ao ambiente social, econômico e político por vezes é diferente dos já compreendidos e atendidos no país de origem das multinacionais, demandando, com isso, que inovações sejam realizadas não só nas dimensões de produto, processo e organizacional, mas em especial no contexto do marketing, que acaba sendo essencial para a subsidiária conseguir adequar a maneira como oferta e atende às necessidades do contexto local, evitando eventuais problemas locais vinculados a marca e operação (Nell & Andersson, 2002).

Assim, as adaptações realizadas pela subsidiária, para atender as necessidades do mercado emergente podem ser de grande valia para multinacional, que enxerga nessa situação a possibilidade de surgimento de inovações que podem auxiliar no desenvolvimento de novos produtos, marketing, processos e rotinas e hábitos organizacionais que podem diminuir custos e agregar valor a marca localmente e globalmente (Isaac et al., 2019). Mediante isso, deduzimos que:

H4: O microfundamento relacional adaptação é fundamental para o surgimento de inovação local na subsidiária embedded na rede de negócio local.

Abaixo apresentamos a Figura 1 da pesquisa, que contempla o framework proposto neste trabalho.

Figura 1- Framework de pesquisa



Fonte: autores

3. Metodologia

Realizamos uma pesquisa quantitativa a fim de observar quais relações existentes entre os microfundamentos sociais e seus possíveis impactos para o surgimento de inovações nas subsidiárias instaladas em mercados emergentes. Nos utilizamos de dados secundários, obtidos por meio de uma survey aplicada em 2017, aplicada junto a executivos seniors do setor de inovação de subsidiárias pertencentes às maiores multinacionais estrangeiras que atuam no Brasil, de acordo com a revista Exame (2017). Entramos em contato com 289 subsidiárias, tendo o contato validado em todas elas. As questões que formularam o questionário foram

alicerçadas na teoria do embeddedness relacional e inovação local, conforme vemos na Tabela 1, e foram desenvolvidas com constructos mensurados em cinco pontos Likert scale, com as opções de marcação: (1) ‘discordo totalmente,’ to (5) ‘concordo totalmente.’

Constructos

Tabela 1 – Autores, variáveis e constructos

Embeddedness Relacional	
Interdependência	
(1) Minha subsidiária e meus principais parceiros dependem uns dos outros	Parks & Floyds (1996)
(2) Em determinados momentos a minha subsidiária esperou pela ação dos meus principais parceiros para realizar uma tomada de decisão	Parks & Floyds (1996)
(3) Minha subsidiária não precisa marcar horário para falar com meus principais parceiros	Parks & Floyds (1996)
(4) Minha subsidiária realiza mudanças para ajudar os principais parceiros caso seja necessário	Parks & Floyds (1996)
(5) Minha subsidiária exerce pouca influência sobre as decisões dos meus principais parceiros	Parks & Floyds (1996)
Confiança	
(1) Meus principais parceiros sempre foram muito leais a minha subsidiária	Pesamaa et al. (2013)
(2) Meus principais parceiros foram muito honestos e confiáveis com a minha subsidiária	Pesamaa et al. (2013)
(3) Minha subsidiária adquiriu mais confiança nos principais parceiros	Pesamaa et al. (2013)
(4) O alto grau de confiança mútua ajudou no desenvolvimento do relacionamento com os principais parceiros	Pesamaa et al. (2013)
Comprometimento	
(1) Minha subsidiária considerou investir cada vez mais no relacionamento que possui com os meus principais parceiros	Mavondo & Rodrigo (2001)
(2) Minha subsidiária sempre buscou manter por um longo período os relacionamentos com os meus principais parceiros	Mavondo & Rodrigo (2001)
(3) Minha subsidiária considerou importante a manutenção do relacionamento com os meus principais parceiros	Mavondo & Rodrigo (2001)
Adaptação	
(1) Minha subsidiária realizou diversas adaptações nas práticas comerciais para atender às necessidades dos principais parceiros	Najafi-Tavani et al. (2014)
(2) Minha subsidiária realizou diversas adaptações nas práticas de distribuição para atender às necessidades dos principais parceiros	Najafi-Tavani et al. (2014)
(3) Minha subsidiária realizou diversas adaptações nas práticas de gestão para atender às necessidades dos principais parceiros	Najafi-Tavani et al. (2014)
Inovação	
Inovação Local	
(1) A minha subsidiária constantemente desenvolveu novos produtos	Iammarino et al. (2008)

(2) A minha subsidiária constantemente desenvolveu novos processos de operações / produção	Iammarino et al. (2008)
(3) A minha subsidiária constantemente desenvolveu novos processos de marketing	Iammarino et al. (2008)
(4) A minha subsidiária constantemente desenvolveu novas práticas e/ou sistemas organizacionais	Iammarino et al. (2008)

Fonte: autor

Ademais, para essa pesquisa iremos utilizaremos o Modelo de Equação Estrutural – MEE para realizar o tratamento dos dados coletados. Segundo Hair (2014), o MEE é uma técnica de análise estatística multivariada confirmatória, que combina análise fatorial e regressão múltipla. Por outro lado, esta técnica de análise de dados é sugerida para ser aplicada em estudos que buscam estabelecer relações entre constructos teóricos, implicando no surgimento de uma estrutura sólida para análises estatísticas.

4. Análise dos resultados e Discussões

Nós analisamos os dados por meio da técnica de modelo de equação estrutural, utilizando o partial least squares. Em relação ao tamanho da amostra, pelo G*Power, pudemos observar que a nossa amostra é adequada (>85). Na Tabela 2 podemos observar as medidas de confiabilidade utilizadas para observar os resultados. O Average Variance Extracted (AVE) >0.500; o Composite Reliability (CR) >0.700 e o Cronbach's Alfa >0.6. Por meio dos valores obtidos, temos indicativos que o modelo é confiável (Sarsted & Cheah, 2019; Hair et al., 2021; Hair et al., 2014).

Tabela 2- Reliability measures and correlation matrix.

	Cronbach's alpha	CR	AVE	1	2	3	4	5
Adaptação	0.845	0.906	0.764	0.874				
Comprometimento	0.852	0.910	0.771	0.508	0.878			
Confiança	0.848	0.898	0.687	0.579	0.749	0.829		
Inovacao	0.894	0.925	0.754	0.375	0.418	0.398	0.869	
Interdependencia	0.877	0.909	0.668	0.734	0.412	0.504	0.339	0.817

Fonte: autor

Ademais, também foi realizado o teste de Variance Inflation Factor (VIF), sendo todos acima de 0.25, no valor de 1.0 (Ploughman et al., 2020). Já na Tabela 3 é possível observar os valores de Q^2 e F^2 . Quanto ao valor de Q^2 , que reflete a extensão para qual o modelo apresenta ter (Hair et al., 2014), observou-se que a adaptação apresentou um Q^2 de 29%, ao passo que o comprometimento apresentou um Q^2 de 20% e a confiança 28% (Hair et al., 2014). Por outro lado, o F^2 apresentou resultados de grande e médio grau de explicação, conforme valores na Tabela 3.

Tabela 3- Valores Q^2 e F^2

Variáveis	F^2	Q^2
Adaptação	0.164	0.291
Comprometimento	0.348	0.201
Confiança	1.280	0.280
Interdependencia	0.341	

Fonte: autor

O valor de R^2 demonstrou um efeito significativo na adaptação (0.256), confiança (0.252) e comprometimento (0.560). Ademais, conforme Tabela 4 apresentada a seguir, todas as quatro

hipóteses foram suportadas, apresentando uma associação significativa e positiva ($t\text{-value} > 1.960$), obtida por meio do bootstrapping (5000 subsamples) (Hair et al., 2014).

Tabela 4- Teste de hipóteses

	<i>estimativas</i>	<i>t-values</i>	<i>Hipóteses</i>
Adaptação -> Inovacao	0.375	6.175	Suportado
Comprometimento -> Adaptação	0.508	7.506	Suportado
Confianca -> Comprometimento	0.749	17.679	Suportado
Interdependencia -> Confianca	0.504	8.655	Suportado

Fonte: autor

Em adição, realizamos o teste de um modelo alternativo, que tinha como objetivo observar os efeitos indiretos entre as variáveis existentes no modelo. Pudemos observar que há uma mediação parcial do comprometimento junto ao efeito direto da adaptação na inovação (0.033, $p\text{-value} > 0,05$); uma mediação parcial da confiança junto ao efeito direto da confiança na adaptação (0.121, $p\text{-value} > 0,05$) e uma mediação total da interdependência junto ao efeito direto da confiança no comprometimento (0.367, $p\text{-value} > 0,05$).

Os achados apontaram que no contexto das subsidiárias de multinacionais instalada em mercados emergentes, o embeddedness relacional deve ser compreendido pelo prisma dos microfundamentos sociais: interdependência, confiança, comprometimento e adaptação e que há uma relação entre os microfundamentos, que não só se relacionam, mas que criam um caminho do embeddedness relacional composto por etapas em que um microfundamento social impacta no surgimento de outro. Assim, identificamos que este caminho surge por meio do microfundamento da interdependência. Este resultado confirma a concepção de Provan (1993) e Nell et al. (2012) que salientam sobre a importância da interdependência para uma empresa se inserir no contexto relacional dos atores locais, ao passo que o alcance de objetivos em comum acaba estimulando não só a troca comercial entre as empresas, mas a inserção social da subsidiária junto a rede externa local (Capaldo & Giannoccaro, 2015). Por outro lado, a interdependência surge como microfundamento antecessor a confiança. Segundo Isaac et al. (2019), a confiança é um microfundamento importante para as subsidiárias embedded na rede externa local, pois favorece o acesso a recursos heterogêneos, possibilitando trocas de conhecimentos e informações, além de facilitar ganhos competitivos à subsidiária e aos parceiros locais. Todavia, para que a confiança exista nas relações da subsidiária junto aos atores da rede externa local, identificamos que é necessário em um primeiro que haja interdependência entre os atores, pois a partir dos objetivos comuns da subsidiária com a rede externa local, há a necessidade de realizar trocas estratégicas de conhecimento e informação, além de mudanças coordenadas de rotinas, atitudes, ajustes e ações conjuntas, que ocorrerão de forma efetiva a partir do momento em que a confiança entre os atores da rede estiver estabelecida ().

Por outro lado, também identificamos que a confiança estabelecida entre a subsidiária e os atores da rede local favorece o surgimento de comprometimento entre os atores da rede externa local e a subsidiária. Este achado em confirma os achados de Kwon e Suh (2005) e Bricci, Fragata e Antunes (2016) e sugerem que a confiança desencadeia o microfundamento comprometimento, ao passo que a confiança possibilita uma troca inicial de conhecimentos, informações e recursos heterogêneos por parte dos atores da rede mas que no decorrer do relacionamento da subsidiária com a rede externa local, é necessário que haja constantes investimentos por parte de todos embedded na rede externa local para atender as necessidades dos parceiros locais. Nessa concepção, a subsidiária muitas vezes precisa investir tempo e dinheiro para atender solicitações dos parceiros locais, que muitas vezes influenciam nas rotinas, produção, marketing, processos e produtos/serviços desenvolvidos e ofertados pela subsidiária para o mercado de destino (Andersson et al., 2002). Ademais Andamson et al.

(2003) demonstram que a lealdade é um dos fatores que determinam o comprometimento e que para existir lealdade entre as partes, é necessário que exista em um primeiro momento confiança mútua entre as partes.

Também identificamos que o comprometimento é a chave para surjam adaptações por parte das subsidiárias de multinacionais. Isso reforça a lógica defendida por (Chang et al., 2012) de que ao se comprometer com parceiros locais, as subsidiárias acabam realizando adaptações situacionais, modificando padrões e alinhamentos que possui junto a matriz e a rede da MNC. Com isso, a manutenção a longo prazo da embedded acaba se baseando no comprometimento e na adaptação, que favorecem o constante atendimento às necessidades que surgem na rede de negócios. Por fim, a confirmação de que a adaptação impacta no surgimento de inovações locais em subsidiárias instaladas em mercados emergentes corrobora outros estudos em IB (Isaac et al., 2019; Figueiredo, 2011; Agnihotri, 2015), que relatam a importância da adaptação da subsidiária para sua inclusão no contexto da rede externa local, mas também acaba por impactar no desenvolvimento de novos produtos, serviços, marketing, rotinas e modelos produtivos. Nessa esteira, Andersson e Forsgren (1996) também salientam que para conseguir utilizar de forma eficaz do acesso aos recursos heterogêneos da rede externa local, diferentes dos que a multinacional está habituada a trabalhar, a subsidiária acaba por adaptar e posteriormente inovar localmente em especial no desenvolvimento de produtos, processos, serviços e marketing. Nesse sentido a inovação local decorrente do embeddedness relacional pode auxiliar na agregação de valor de determinado produto ou serviço. Por outro lado, Meyer et al. (2021) argumentam que a inovação local resultante do embeddedness relacional pode possibilitar a redução de custo de produção, em especial em mercados emergentes (Govindarajan & Ramamurti, 2011; Agnihotri, 2015), para atender o público e empresas a que está embedded, além de ganho de produção em escala. Assim, esta inovação pode gerar ganhos à subsidiária, impactando de diversas formas na subsidiária, que consegue em um primeiro momento virar expoente para as unidades irmãs da MNC além de conseguir maior alocação de recursos da MNC, tendo posteriormente maior poder de barganha dentro da MNC (Dellestrand & Kappen, 2011).

Por fim, corroboramos que o embeddedness relacional é composto pelos microfundamentos sociais de interdependência, confiança, comprometimento e adaptação. Tais variáveis têm sido utilizadas recorrentemente pela literatura de IB, mas de forma separada (Isaac et al. 2019; Andersson et al., 2002; Albis et al., 2021; Ferraris et al., 2020). Todavia, os achados reforçam o raciocínio inicial proposto, e nos mostram a importância de se utilizar os quatro microfundamentos sociais do embeddedness relacional de forma concomitante, a fim de obter um resultado holístico dos impactos que o embeddedness relacional para subsidiárias de multinacionais, traduzidos nos microfundamentos sociais desenvolvidos junto aos atores das redes externas locais.

5. Conclusões/Considerações finais

O objetivo deste trabalho foi analisar de que forma os microfundamentos sociais se interligam, apresentando os antecedentes relacionais ao surgimento de inovações em mercados emergentes. Os resultados apontaram que no contexto das subsidiárias, é interessante compreender o embeddedness relacional pelo prisma dos microfundamentos interdependência, confiança, comprometimento e adaptação e que há uma relação entre os microfundamentos, que não só se relacionam, mas que criam um caminho do embeddedness relacional composto por etapas em que um microfundamento social impacta no surgimento de outro. Assim, o embeddedness relacional surge primeiramente pela interdependência que a subsidiária possui junto à rede externa local, favorecendo o surgimento da confiança, que auxiliará inicialmente

os atores da rede a trabalhem de forma conjunta para atingir os objetivos em comum existentes. Por outro lado, a confiança possibilita ao longo do prazo o surgimento de comprometimento que é antecesor à adaptação que possibilita o surgimento de inovação local nas subsidiárias de multinacionais embeddedness em redes externas locais.

Por outro lado, esta pesquisa obteve algumas limitações. A primeira está vinculada a amostra utilizada. Entendemos que seria interessante para futuros estudos compreender se subsidiárias de setores econômicos específicos também deveriam trilhar o caminho proposto nesta pesquisa, ao passo que há peculiaridades setoriais que podem fazer com que os microfundamentos se relacionem de formas diferentes. Por outro lado, seria interessante observar se subsidiárias de multinacionais de países emergentes possuem um padrão similar às subsidiárias de multinacionais originárias de países desenvolvidos, algo que este estudo não se propôs a fazer. Por fim, também seria interessante compreender quais efeitos moderadores os fatores do ambiente institucional possui na relação entre os microfundamentos, ao passo que aspectos sociais, econômicos, religiosos e políticos poderiam exercer impacto na intensidade das relações existentes entre os microfundamentos do embeddedness relacional.

Referências

- Achcaoucaou, F., Miravittles, P., & León-Darder, F. (2014). Knowledge sharing and subsidiary R&D mandate development: A matter of dual embeddedness. *International Business Review*, 23(1), 76-90.
- Adamson, I., Chan, K. M., & Handford, D. (2003). Relationship marketing: customer commitment and trust as a strategy for the smaller Hong Kong corporate banking sector. *International journal of bank marketing*, 21(6/7), 347-358.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic management journal*, 31(3), 306-333.
- Adner, R., & Kapoor, R. (2016). Innovation ecosystems and the pace of substitution: Re-examining technology S-curves. *Strategic management journal*, 37(4), 625-648.
- Albis, N., Álvarez, I., & García, A. (2021). The impact of external, internal, and dual relational embeddedness on the innovation performance of foreign subsidiaries: Evidence from a developing country. *Journal of International Management*, 27(4), 100854.
- Anderson, J. C., Håkansson, H., & Johanson, J. (1994). Dyadic business relationships within a business network context. *Journal of marketing*, 58(4), 1-15.
- Andersson, U., & Forsgren, M. (1996). Subsidiary embeddedness and control in the multinational corporation. *International business review*, 5(5), 487-508.
- 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., 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.
- Andersson, U., Forsgren, M., & Holm, U. (2015). The strategic impact of external networks: Subsidiary performance and competence development in the multinational corporation. In *Knowledge, networks and power* (pp. 318-343). Palgrave Macmillan, London.
- Bresciani, S., & Ferraris, A. (2016). Innovation-receiving subsidiaries and dual embeddedness: impact on business performance. *Baltic Journal of Management*.
- Bricci, L., Fragata, A., & Antunes, J. (2016). The effects of trust, commitment and satisfaction on customer loyalty in the distribution sector. *Journal of Economics, Business and Management*, 4(2), 173-177.

- Chang, K. C. (2011). Close but not committed? The multiple dimensions of relational embeddedness. *Social Science Research*, 40(4), 1214-1235.
- Chang, M. L., Cheng, C. F., & Wu, W. Y. (2012). How buyer-seller relationship quality influences adaptation and innovation by foreign MNCs' subsidiaries. *Industrial marketing management*, 41(7), 1047-1057.
- Chetty, S., & Eriksson, K. (1998). *Mutual commitment and experiential knowledge in international business relationships*. Företagsekonomiska institutionen.
- Chiao, Y. C., Yu, C. M. J., Li, P. Y., & Chen, Y. C. (2008). Subsidiary size, internationalization, product diversification, and performance in an emerging market. *International Marketing Review*.
- Chittoor, R., Aulakh, P. S., & Ray, S. (2019). Microfoundations of firm internationalization: The owner CEO effect. *Global Strategy Journal*, 9(1), 42-65.
- Ciabuschi, F., Holm, U., & Martín, O. M. (2014). Dual embeddedness, influence and performance of innovating subsidiaries in the multinational corporation. *International Business Review*, 23(5), 897-909.
- Collinson, S. C., & Wang, R. (2012). The evolution of innovation capability in multinational enterprise subsidiaries: Dual network embeddedness and the divergence of subsidiary specialisation in Taiwan. *Research Policy*, 41(9), 1501-1518.
- Contractor, F., Foss, N. J., Kundu, S., & Lahiri, S. (2019). Viewing global strategy through a microfoundations lens. *Global Strategy Journal*, 9(1), 3-18.
- Cuervo-Cazurra, A., Andersson, U., Brannen, M. Y., Nielsen, B. B., & Reuber, A. R. (2020). From the editors: Can I trust your findings? Ruling out alternative explanations in international business research. In *Research Methods in International Business* (pp. 121-157). Palgrave Macmillan, Cham.
- Cuervo-Cazurra, A., Mudambi, R., & Pedersen, T. (2019). Subsidiary power: Loaned or owned? The lenses of agency theory and resource dependence theory. *Global Strategy Journal*, 9(4), 491-501.
- Data, I. I. (2005). Oslo manual. *Paris and Luxembourg: OECD/Euro-stat, na dan*, 19, 2021.
- Davy, E., Hansen, U. E., & Nygaard, I. (2021). Dual embeddedness? Innovation capabilities, multinational subsidiaries, and solar power development in South Africa. *Energy Research & Social Science*, 78, 102145.
- Day, M., Fawcett, S. E., Fawcett, A. M., & Magnan, G. M. (2013). Trust and relational embeddedness: Exploring a paradox of trust pattern development in key supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 42(2), 152-165.
- De Beule, F., & Van Beveren, I. (2019). Sources of open innovation in foreign subsidiaries: An enriched typology. *International Business Review*, 28(1), 135-147.
- Delany, E. (2000). Strategic development of the multinational subsidiary through subsidiary initiative-taking. *Long Range Planning*, 33(2), 220-244.
- Dellestrand, H. (2011). Subsidiary embeddedness as a determinant of divisional headquarters involvement in innovation transfer processes. *Journal of International Management*, 17(3), 229-242.
- Dezi, L., Ferraris, A., Papa, A., & Vrontis, D. (2019). The role of external embeddedness and knowledge management as antecedents of ambidexterity and performances in Italian SMEs. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 68(2), 360-369.
- Dhanaraj, C., Lyles, M. A., Steensma, H. K., & Tihanyi, L. (2004). Managing tacit and explicit knowledge transfer in IJVs: the role of relational embeddedness and the impact on performance. *Journal of international business studies*, 35(5), 428-442.
- Du, J., Lu, K., & Zhou, C. (2021). Relational embeddedness in home-based network and dynamic capabilities: evidence from Chinese MNCs. *Chinese Management Studies*.

- Ferraris, A., Bogers, M. L., & Bresciani, S. (2020). Subsidiary innovation performance: Balancing external knowledge sources and internal embeddedness. *Journal of International Management*, 26(4), 100794.
- 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.
- Gölgeci, I., Ferraris, A., Arslan, A., & Tarba, S. Y. (2019). European MNE subsidiaries' embeddedness and innovation performance: Moderating role of external search depth and breadth. *Journal of Business Research*, 102, 97-108.
- Gölgeci, I., Ferraris, A., Arslan, A., & Tarba, S. Y. (2019). European MNE subsidiaries' embeddedness and innovation performance: Moderating role of external search depth and breadth. *Journal of Business Research*, 102, 97-108.
- Granovetter, M. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American journal of sociology*, 91(3), 481-510.
- Gulati, R., & Singh, H. (1998). The architecture of cooperation: Managing coordination uncertainty and interdependence in strategic alliances. *Administrative Science Quarterly*, 43(4), 781-814.
- Hair Jr, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., Sarstedt, M., Danks, N. P., & Ray, S. (2021). *Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) using R: A workbook* (p. 197). Springer Nature.
- Hair Jr, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European business review*, 26(2), 106-121.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2014). Multivariate data analysis: Pearson new international edition. *Essex: Pearson Education Limited*, 1(2).
- Hallin, C., Holm, U., & Sharma, D. D. (2011). Embeddedness of innovation receivers in the multinational corporation: Effects on business performance. *International Business Review*, 20(3), 362-373.
- Huemer, L., Boström, G. O., & Felzensztein, C. (2009). Control–trust interplays and the influence paradox: A comparative study of MNC-subsidiary relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(5), 520-528.
- Huo, B., Ye, Y., & Zhao, X. (2015). The impacts of trust and contracts on opportunism in the 3PL industry: The moderating role of demand uncertainty. *International Journal of Production Economics*, 170, 160-170.
- Iammarino, S., Padilla-Pérez, R., & Von Tunzelmann, N. (2008). Technological capabilities and global–local interactions: the electronics industry in two Mexican regions. *World Development*, 36(10), 1980-2003002.
- Isaac, V. R., Borini, F. M., Raziq, M. M., & Benito, G. R. (2019). From local to global innovation: The role of subsidiaries' external relational embeddedness in an emerging market. *International Business Review*, 28(4), 638-646.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (2009). The Uppsala internationalization process model revisited: From liability of foreignness to liability of outsidership. *Journal of international business studies*, 40(9), 1411-1431.
- Kano, L., & Verbeke, A. (2019). Theories of the multinational firm: A microfoundational perspective. *Global Strategy Journal*, 9(1), 117-147.
- Kiyani, T. M., Niazi, M. R., & Niazi, R. A. (2012). The relationship between brand trust, customer satisfaction and customer loyalty (Evidence from automobile sector of Pakistan).
- Kostova, T., Marano, V., & Tallman, S. (2016). Headquarters–subsidiary relationships in MNCs: Fifty years of evolving research. *Journal of World Business*, 51(1), 176-184.
- Kunisch, S., Menz, M., & Cannella, A. A. (2019). The CEO as a key microfoundation of global strategy: Task demands, CEO origin, and the CEO's international background. *Global Strategy Journal*, 9(1), 19-41.

- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply chain management: an international journal*, 10(1), 26-33.
- Kwon, I. W. G., & Suh, T. (2005). Trust, commitment and relationships in supply chain management: a path analysis. *Supply chain management: an international journal*.
- Martins, G. S., Rossoni, L., Duarte, A. L., & Martins, R. S. (2017). Supply chain relationships: exploring the effects of both relational and structural embeddedness on operational performance. *International Journal of Procurement Management*, 10(5), 639-664.
- Mavondo, F. T., & Rodrigo, E. M. (2001). The effect of relationship dimensions on interpersonal and interorganizational commitment in organizations conducting business between Australia and China. *Journal of business research*, 52(2), 111-121.
- Mawdsley, J. K., & Somaya, D. (2021). Relational embeddedness, breadth of added value opportunities, and business growth. *Organization Science*, 32(4), 1009-1032.
- Meyer, K. E., Li, C., & Schotter, A. P. (2020). Managing the MNE subsidiary: Advancing a multi-level and dynamic research agenda. *Journal of International Business Studies*, 51(4), 538-576.
- Moran, P. (2005). Structural vs. relational embeddedness: Social capital and managerial performance. *Strategic management journal*, 26(12), 1129-1151.
- Najafi-Tavani, Z., Giroud, A., & Andersson, U. (2014). The interplay of networking activities and internal knowledge actions for subsidiary influence within MNCs. *Journal of World Business*, 49(1), 122-131.
- Nell, P. C., & Andersson, U. (2012). The complexity of the business network context and its effect on subsidiary relational (over-) embeddedness. *International Business Review*, 21(6), 1087-1098.
- Nuruzzaman, N., Gaur, A. S., & Sambharya, R. B. (2019). A microfoundations approach to studying innovation in multinational subsidiaries. *Global Strategy Journal*, 9(1), 92-116.
- O'Brien, D., Sharkey Scott, P., Andersson, U., Ambos, T., & Fu, N. (2019). The microfoundations of subsidiary initiatives: How subsidiary manager activities unlock entrepreneurship. *Global Strategy Journal*, 9(1), 66-91.
- Oehmichen, J., & Puck, J. (2016). Embeddedness, ownership mode and dynamics, and the performance of MNE subsidiaries. *Journal of International Management*, 22(1), 17-28.
- Özsomer, A., & Gençtürk, E. (2003). A resource-based model of market learning in the subsidiary: The capabilities of exploration and exploitation. *Journal of International Marketing*, 11(3), 1-29.
- Parks, M. R., & Floyd, K. (1996). Making friends in cyberspace. *Journal of computer-mediated communication*, 1(4), JCMC144.
- Pesämaa, O., Pieper, T., Da Silva, R. V., Black, W. C., & Hair Jr, J. F. (2013). Trust and reciprocity in building inter-personal and inter-organizational commitment in small business co-operatives. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 1(2), 81-92.
- Ploughman, M., Downer, M. B., Pretty, R. W., Wallack, E. M., Amirkhanian, S., Kirkland, M. C., & Health, Lifestyle and Aging with MS Canadian Consortium Fisk John D. Mayo Nancy Sadovnick A. Dessa Beaulieu Serge O'Connor Paul Morrow Sarah A. Knox Katherine B. Metz Luanne M. Smyth Penelope Marrie Ruth Ann Stefanelli Mark Godwin Marshall. (2020). The impact of resilience on healthy aging with multiple sclerosis. *Quality of Life Research*, 29(10), 2769-2779.
- Ratajczak-Mrozek, M. (2017). Network embeddedness. *Examining the Effect on Business Performance and Internationalization*. Cham, Switzerland: Palgrave Macmillan.
- Raziq, M. M., Benito, G. R., & Ahmad, M. (2021). Institutional distance and MNE-subsidary initiative collaboration: The role of dual embeddedness. *European Management Review*, 18(3), 311-328.
- Rialp, A., Merigó, J. M., Cancino, C. A., & Urbano, D. (2019). Twenty-five years (1992–2016) of the international business review: a bibliometric overview. *International Business Review*, 28(6), 101587.

- Riviere, M., Bass, A. E., & Andersson, U. (2021). Dynamic capability development in multinational enterprises: Reconciling routine reconfiguration between the headquarters and subsidiaries. *Global Strategy Journal*, 11(3), 380-401.
- Rodrigues, C. D., Borini, F. M., Raziq, M. M., & Bernardes, R. C. (2020). The roles of external embeddedness and institutional distance in the subsidiary product/process innovation and R&D capacity. *Journal of Knowledge Management*.
- Rugman, A., Verbeke, A., & Yuan, W. (2011). Re-conceptualizing Bartlett and Ghoshal's classification of national subsidiary roles in the multinational enterprise. *Journal of Management studies*, 48(2), 253-277.
- Sanz-Blas, S., Buzova, D., & Pérez-Ruiz, P. (2021). Building relational worth in an online social community through virtual structural embeddedness and relational embeddedness. *Technological Forecasting and Social Change*, 162, 120350.
- Sarstedt, M., & Cheah, J. H. (2019). Partial least squares structural equation modeling using SmartPLS: a software review.
- Tashakkori, A., Teddlie, C., & Teddlie, C. B. (1998). *Mixed methodology: Combining qualitative and quantitative approaches* (Vol. 46). sage.
- Todeva, E. (2006). *Business networks: strategy and structure*. Routledge.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm networks: The paradox of embeddedness. *Administrative science quarterly*, 35-67.
- Verbeke, A., & Greidanus, N. (2012). The end of the opportunism versus trust debate: Bounded reliability as a new envelope concept in research on MNE governance. In *Handbook of Research on International Strategic Management*. Edward Elgar Publishing.
- Vo, D. V., Rowley, C., & Nguyen, D. H. (2021). The moderating role of R&D intensity on the association between external embeddedness and subsidiary product innovation: evidence from Vietnam. *Asia Pacific Business Review*, 1-26.
- Walter, A., & Ritter, T. (2003). The influence of adaptations, trust, and commitment on value-creating functions of customer relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*.
- Wang, J. J., Shi, W., Lin, Y., & Yang, X. (2020). Relational ties, innovation, and performance: A tale of two pathways. *Industrial Marketing Management*, 89, 28-39.
- Wang, Z., Ling, J., & Chok, J. I. (2020). Relational embeddedness and disruptive innovations: The mediating role of absorptive capacity. *Journal of Engineering and Technology Management*, 57, 101587.
- Wong, A., & Sohal, A. (2002). An examination of the relationship between trust, commitment and relationship quality. *International journal of retail & distribution management*.
- Yin, R. K. (2015). *Estudo de Caso-: Planejamento e métodos*. Bookman editora.
- Yuan, Y., Feng, B., Lai, F., & Collins, B. J. (2018). The role of trust, commitment, and learning orientation on logistic service effectiveness. *Journal of Business Research*, 93, 37-50.
- Zhao, H., & Luo, Y. (2002). Product diversification, ownership structure, and subsidiary performance in China's dynamic market. *MIR: Management International Review*, 27-48.