

INOVAÇÃO EM EMPRESAS MULTINACIONAIS DE PAÍSES EMERGENTES: UMA REVISÃO INTEGRATIVA

INNOVATION IN MULTINATIONAL COMPANIES FROM EMERGING COUNTRIES: AN INTEGRATIVE REVIEW

DOI: [HTTP://DX.DOI.ORG/10.13059/RACEF.V17I1.1258](http://dx.doi.org/10.13059/RACEF.V17I1.1258)

Larissa Cristina Ribeiro e Souza

larissacsouza24@gmail.com

Universidade Federal de Lavras

Fabiane Fidelis Querino

fabianequerino@hotmail.com

Universidade Federal de Lavras

Cristina Lelis Leal Calegario

ccalegario@ufla.br

Universidade Federal de Lavras

Data de envio do artigo: 03 de Maio de 2024.

Data de aceite: 05 de Outubro de 2025.

Resumo: Este artigo trata-se de uma revisão integrativa da literatura sobre inovações em empresas multinacionais emergentes (EMNEs). O objetivo foi ampliar a compreensão sobre a geração de inovação no contexto específico das EMNEs, por meio da elaboração de uma estrutura integrativa, além de identificar lacunas e orientar pesquisas futuras. Foram analisados 52 artigos publicados entre 2011 e 2025, indexados na Web of Science e na Scopus, com predominância de estudos quantitativos e foco em EMNEs da China e da Índia. A análise revelou quatro correntes de pesquisa principais: (i) inovação e internacionalização, (ii) estratégias de aprendizado e emparelhamento, (iii) fatores moderadores da inovação e (iv) impactos da inovação no desempenho internacional. Os resultados evidenciam que a inovação nas EMNEs é simultaneamente causa e consequência da internacionalização, sendo influenciada por fatores institucionais, estratégicos e organizacionais. A revisão contribui ao propor uma estrutura integrativa para análise do tema e ao indicar lacunas relevantes, como a escassez de estudos sobre subsidiárias e sobre impactos efetivos da inovação.

Palavras-chave: Inovação; Empresas Multinacionais; Países Emergentes.

Abstract: *This article is an integrative literature review on innovation in emerging multinational enterprises (EMNEs). The objective was to broaden the understanding of innovation generation in the specific context of EMNEs, through the development of an integrative framework, as well as to identify gaps and guide future research. Fifty-two articles published between 2011 and 2025, indexed in Web of Science and Scopus, were analyzed, with a predominance of quantitative studies focusing on EMNEs from China and India. The analysis revealed four main research streams: (i) innovation and internationalization, (ii) learning and pairing strategies, (iii) moderating factors of innovation, and (iv) impacts of innovation on international performance. The results show that innovation in EMNEs is simultaneously a*

cause and a consequence of internationalization, being influenced by institutional, strategic, and organizational factors. The review contributes by proposing an integrative framework for analyzing the topic and by indicating relevant gaps, such as the scarcity of studies on subsidiaries and on the effective impacts of innovation.

Keywords: *Innovation; Multinational Companies; Emerging Countries.*

1 INTRODUÇÃO

Os processos de inovação são considerados atividades cruciais para as empresas multinacionais (EMNs) (CIABUSCHI et al., 2012). As empresas inovadoras desenvolvem seus próprios conhecimentos e capacidades, que são necessários para desenvolver produtos globais, de forma que seja possível ficar a par das crescentes pressões competitivas globais (Flahat et al., 2018), garantindo menor sensibilidade a desacelerações cíclicas de mercado (Dosi et al., 2008).

No entanto, para as empresas multinacionais de países emergentes (EMNEs) o desenvolvimento de inovações inclui alguns obstáculos. EMNEs iniciaram seus processos de internacionalização tardiamente, o que dificultou sua inserção no mercado global que já estava dominado pelas empresas multinacionais de países desenvolvidos (EMNDS) (Cuervo-Cazurra; Gence, 2011). Ademais, deficiências institucionais e de mercado presentes em países emergentes tornam mais complexa o desenvolvimento de inovações e vantagens competitivas pelas EMNEs (Cuervo-Cazurra; Gence, 2008).

Apesar dessas desvantagens, no decorrer dos últimos anos as EMNEs têm aumentado continuamente sua presença mundial, de forma que os fluxos de investimento direto estrangeiro (IDE) com origem países emergentes são cada vez maiores (UNCTAD, 2019). Tal fenômeno vem surpreendendo pesquisadores há alguns anos (Checchinato et al., 2017), que questionam: se as EMNEs carecem de vantagens competitivas

que possam ser transferidas e alavancadas com eficiência no exterior, como podem as EMNEs operar lucrativamente em outro país no qual não podem contar com a vantagem comparativa de seu país de origem? (Williamson, 2015). Consequentemente, explicações baseadas em distorções de mercado generalizadas para explicar a existência de EMNEs parecem cada vez mais dúvidas (Williamson, 2015).

Por conseguinte, várias correntes de pesquisa de negócios internacionais passaram a analisar as formas como os processos de internacionalização de EMNEs ocorrem, e como sua expansão internacional é possível apesar da aparente falta de vantagens competitivas (CUERVO-CAZURRA, 2012). Assim, várias teorias que buscavam explicar o comportamento das EMNEs passaram a ser desenvolvidas (Mathews, 2006; Luo; Tung, 2007; Cuervo-Cazurra, 2012). Entre as principais diferenças entre EMNEs e EMNDs destacadas têm-se as estratégias para aquisição de ativos, os modos de entrada nos países hospedeiros e a percepção de questões institucionais.

Nesse contexto, embora a inovação em empresas multinacionais seja uma temática amplamente explorada na literatura, a maioria dos estudos concentra-se em organizações oriundas de países desenvolvidos. Assim, a análise das EMNEs ainda se apresenta como um campo incipiente, com lacunas significativas a serem investigadas. Este artigo busca preencher parte desse vazio ao realizar uma revisão integrativa inédita, que não apenas sistematiza a produção científica existente, mas também propõe uma estrutura analítica própria para compreender a geração de inovações em EMNEs.

Mesmo contando com diversas pesquisas, muito pouco se sabe sobre o que de fato contribui para a capacidade das EMNEs de gerar inovações no mercado global (KOTHARI Et Al., 2013), e várias pesquisas apontam resultados divergentes. Dessa forma, buscou-se abordar essa limitação desenvolvendo-se uma revisão para integrar estudos existentes sobre o desenvolvimento e o impacto de inovações em EMNEs. Este artigo conta com três objetivos

principais: (1) mapear o campo identificando os principais fluxos de pesquisa e principais conclusões; (2) propor uma estrutura integrativa para análise da geração de inovação em EMNEs; e (3) explorar lacunas na literatura visando a identificação de oportunidades para pesquisas futuras.

Este artigo está organizado em cinco seções, sendo a primeira esta introdução. A próxima seção descreve a metodologia utilizada no processo de seleção e revisão dos artigos. A seção seguinte discute os principais achados. Na quarta seção, é apresentada uma estrutura integrativa para analisar o processo de desenvolvimento de inovações em EMNEs, e uma reflexão focada na identificação de caminhos de pesquisa para estudos futuros. Por fim, na quinta seção, o artigo é concluído expondo algumas contribuições e limitações.

2 METODOLOGIA

A busca pelos trabalhos que compõem este estudo se deu nas duas principais bases de indexação de periódicos: Scopus e Web of Science. O primeiro passo para a realização das buscas foi a definição das palavras-chave. Como pretendia-se encontrar artigos sobre inovações em EMNEs, as seguintes combinações de palavras foram utilizadas: 'innovation AND emerging-market multinationals', 'innovation AND emerging multinationals', 'innovation AND emerging-market enterprises', 'innovation AND emerging enterprises', 'innovation AND emerging-market companies', e 'innovation AND emerging companies'. Foram identificados os artigos que continham essas combinações de palavras em seu título, resumo ou palavras-chave. Os resultados foram filtrados para que as áreas de pesquisa abrangidas fossem administração, gestão e economia. Outro filtro foi adicionado para que apenas artigos de periódicos revisados por pares fossem incluídos nos resultados, de forma que livros, capítulos de livros e outras publicações foram excluídas. Não foi definido critério temporal, portanto artigos com data de publicação até o ano 2020 foram considerados. Esse processo resultou em um

total de 115 artigos nas duas bases, publicados entre os anos de 2002 e 2025. Devido à presença de duplicados a amostra foi reduzida para 80 artigos.

O passo seguinte consistiu na leitura dos títulos e resumos dos artigos para a exclusão daqueles que não atendiam o critério de relevância temática desta pesquisa. Em seguida foram excluídos 11 trabalhos que não foi possível obter acesso na íntegra. Após essas etapas, 39 artigos foram selecionados para a leitura completa. Por fim, mais 3 artigos que não atendiam aos critérios de escopo foram excluídos, de forma que a amostra final foi composta por 52 artigos, que foram compilados em uma tabela no Excel contendo informações básicas sobre cada um dos artigos (como o ano de publicação, revista, autores) e algumas informações específicas (como metodologia empregada, e principais resultados).

A classificação dos artigos em quatro correntes de pesquisa foi realizada a partir da análise de seus objetivos declarados, questões de pesquisa e principais conclusões. Foram agrupados em ‘Processo de Internacionalização’ os estudos que relacionavam inovação às estratégias de entrada em mercados externos; em ‘Estratégias de Aprendizado e Emparelhamento’, aqueles que abordavam mecanismos de aquisição e compartilhamento de conhecimento; em ‘Fatores Moderadores’, os artigos que investigavam variáveis contextuais ou organizacionais que influenciam a geração de inovações; e em ‘Impactos da Inovação’, os trabalhos que analisavam as consequências da inovação no desempenho das EMNEs. Essa categorização foi realizada de forma independente por dois pesquisadores, sendo posteriormente conciliada em casos de divergência.

3 RESULTADOS

Dos artigos selecionados, o ano de publicação do artigo mais antigo (2011) mostra que se trata de um tópico de pesquisa ainda incipiente na literatura de negócios internacionais. O pico de publicações deu no

ano 2019, com um total de 9 artigos publicados. Isso é mais um indicativo da emergência do tema, que vem se mostrando cada vez mais relevante atualmente, com o ano de 2020 contando com 3 publicações. Com relação aos periódicos de publicação, os artigos da amostra foram publicados em 25 periódicos diferentes. Os periódicos com os maiores números de publicações são o International Journal of Emerging Markets, o Journal of World Business, e o Global Strategy Journal, cada um com 4 artigos publicados.

Dentre os artigos da amostra, 64% realizaram análises quantitativas, a grande maioria realizou análises de regressão. 28% realizaram análises qualitativas, principalmente por meio de estudos de caso em profundidade. Os 8% restantes se tratava de artigos conceituais. Sobre o escopo geográfico dos dados em artigos empíricos, 76% analisaram exclusivamente EMNEs da China, e 18% analisaram exclusivamente EMNEs da Índia, e os 6% restantes analisaram outros contextos, principalmente os BRIC.

3.1 Geração de Inovação em Empresas Multinacionais Emergentes

A geração de inovações em EMNs é um tópico recorrente na literatura de negócios internacionais. No entanto, é normalmente abordado a partir da perspectiva das EMNDs (e. g. Nobel; Birkinshaw, 1998; Phene; Almeida, 2008). A geração de inovações em EMNEs, por outro lado, constitui um tópico relativamente novo. Isso se dá em razão de que há poucos anos acreditava-se que as EMNEs não possuíam capacidades inovadoras, e que seu sucesso internacional estava alicerçado unicamente em vantagens de custos de produção e escala, e estratégias de imitação de tecnologias desenvolvidas por EMNDs (Rugman, 2010).

A importância do desenvolvimento de inovações por EMNs remete à necessidade da existência de vantagens de propriedades que justifiquem o processo de internacionalização de empresas (Dunning, 1988). Uma vantagem específica de propriedade pode assumir muitas

formas, mas em muitos casos está incorporada nas tecnologias da EMN, e é a função de P&D que é responsável pela manutenção e atualização das tecnologias (Nobel; Birkinshaw, 1998). Logo, a geração de inovações é resultado da condução de atividades de P&D, e as EMNDs são tidas como possuidoras de uma superioridade tecnológica (Kothari et al., 2013).

Entretanto, o sucesso das EMNEs no decorrer dos últimos anos não se resume apenas em economias de escala, e vantagens específicas do país como mão de obra de baixo custo e recursos naturais. Várias EMNEs vêm se destacando em áreas baseadas em tecnologias como as chinesas Lenovo e Huawei, e as indianas Wipro Technologies e Infosys Systems (AWATE Et Al., 2012; KOTHARI et al., 2013). Considerando esse contexto, recentes desdobramentos de pesquisas buscam compreender os fatores que impulsionaram a virada tecnológica das EMNEs. Na perspectiva da visão baseada em recursos (RBV), a internacionalização melhora o aprendizado organizacional, o desenvolvimento do conhecimento e a inovação. Além disso, os recursos, capacidades e competências essenciais adquiridos em diferentes ambientes de negócios internacionais promovem sinergias, que capazes de formar competências essenciais e vantagens tecnológicas (Huang et al, 2012).

No entanto, devido às particularidades das EMNEs, teorias específicas foram desenvolvidas visando sua compreensão, e encontram na forma de condução do processo de internacionalização a resposta para o desenvolvimento de capacidades pelas EMNEs. Duas teorias que se destacam. Uma delas, o modelo LLL (linkage, leverage, learning) argumenta que as EMNEs são parte de uma internacionalização acelerada e tardia, que propõe que as EMNEs se internacionalizam usando a ligação (linkage) para adquirir vantagens nos países hospedeiros, a alavancagem (leverage) para se conectar a parceiros para obter recursos por meio da inserção em redes, e a aprendizagem (learning), que ocorre com atualização, repetição e melhoria constantes. Outra teoria, a perspectiva do trampolim, em abordagem similar, argumenta EMNEs realizam IDE para adquirir recursos

estratégicos, mas também para escapar das limitações institucionais e de mercado de seus países de origem.

Considerando as possibilidades que a internacionalização é capaz de proporcionar às EMNEs, várias pesquisas foram desenvolvidas buscando compreender as especificidades desse processo que levam ao desenvolvimento de inovações. Diferentes linhas de pesquisa foram desenvolvidas no decorrer dos anos, por meio de abordagens diversas. Assim sendo, os 35 artigos analisados nesta revisão integrativa foram divididos em quatro grupos, conforme os tópicos estudados e os objetivos de pesquisa.

Na corrente de pesquisa 1, foram incluídos os artigos que associam o desenvolvimento de inovação aos processos de internacionalização das EMNEs. Na corrente de pesquisa 2, constam os artigos que tratam da forma como se torna possível para as EMNEs desenvolver inovações, sendo que tal fato ocorre por meio de estratégias de aprendizado e emparelhamento. Na corrente de pesquisa 3, os artigos abordam os fatores para além do IDE que influenciam na geração de inovações. Por fim, na corrente de pesquisa 4, é discutido os impactos das inovações para as EMNEs. Essas quatro correntes de pesquisa, são a base para a criação de constructos para análise dos processos de desenvolvimento de inovações no contexto específico das EMNEs, na seção seguinte. A seguir, a Tabela 1 apresenta a relação dos artigos de acordo com a corrente de pesquisa na qual foram classificados nesta revisão.

Tabela 1 - Classificação dos artigos por corrente de pesquisa

Corrente de Pesquisa	Artigo
Processo de Internacionalização	Alvarez e Torrecillas (2020)
	Buckley <i>et al.</i> (2016)
	Cuervo-Cazurra e Ramamurti (2017)
	Elia e Santangelo (2017)
	Falahat <i>et al.</i> (2018)
	He <i>et al.</i> (2019)
	Kothari <i>et al.</i> (2013)
	Luo e Wang (2012)
	Lynch e Jin (2016)
	Tan e Mathews (2015)
	Williamson e Wan (2018)
	Wu <i>et al.</i> (2016a)
	Anderson e Luiz (2025)
	Reddy, Sasidharan e Doytch (2022)
	Li (2025)
Estratégias de Aprendizado e Emparelhamento	Wang, Fang e Li (2025)
	Awate <i>et al.</i> (2012)
	Awate <i>et al.</i> (2015)
	Gugler e Vanoli (2015)
	Liu (2018)
	Lynch (2019)
	Moeller <i>et al.</i> (2016)
	Piperopoulos <i>et al.</i> (2018)
	Thakur-Wernz e Samant (2017)
	Williamson (2015)
	Zhang (2019)
	Chen, Gunessee e Hua (2022)
	Zhao <i>et al.</i> (2022)
	Chen, Wang e Zhu (2022)
	Konda, Slepnirov e Jin (2023)
Fatores Moderadores	Hensmans e Liu (2018)
	Huang <i>et al.</i> (2012)
	Kotabe <i>et al.</i> (2011)
	Li <i>et al.</i> (2019a)
	Li <i>et al.</i> (2019b)
	Liu <i>et al.</i> (2019)
	Wei <i>et al.</i> (2020)
	Wu e Chen (2020)
	Wu e Park (2019)
	Wu <i>et al.</i> (2019)
	Wu <i>et al.</i> (2016b)
	Xiao e Oh (2019)
	Yi <i>et al.</i> (2017)
	Liang, Giroud e Rygh (2022)
	Adams <i>et al.</i> (2023)
Impactos da Inovação	Huang, Liang e Webber (2024)
	Roman-Calderón, Franco-Ruiz e Robledo-Ardila (2023)
	Su, Kong e Ciabusch (2022)
	Zhan e Yi (2023)
	Zámborsky, Ingrst e Bhandari (2023)
	Tang <i>et al.</i> (2018)
	Wang e Zhang (2023)

Fonte: dados da pesquisa

3.2 Corrente de pesquisa 1: Processo de internacionalização

Os estudos desta corrente analisam como as deficiências institucionais e de mercado dos países de origem moldam as estratégias internacionais das EMNEs. A literatura distingue dois mecanismos principais: a internacionalização baseada em escape e a baseada em inovação (Cuervo-Cazurra e Ramamurti, 2017).

A internacionalização de escape reflete o movimento das EMNEs para compensar fragilidades domésticas. Álvarez e Torrecillas (2020) e Elia e Santangelo (2017) mostraram que aquisições estratégicas têm sido usadas como forma de superar sistemas nacionais de inovação menos avançados, permitindo acesso rápido a ativos tecnológicos. Reddy, Sasidharan e Doytch (2022), analisando 99 EMNEs indianas, verificaram que o IDE incentiva atividades de P&D, independentemente da forma de investimento, mas apenas subsidiárias integralmente controladas intensificam os investimentos da matriz. Esses resultados reforçam a ideia de que o escape pode estimular inovação, mas de forma desigual.

Na perspectiva da internacionalização baseada em inovação, o foco recai sobre capacidades internas e recursos acumulados. Buckley et al. (2016) identificaram que EMNEs indianas, ao fortalecerem sua base doméstica de P&D, conseguiram absorver know-how estrangeiro e expandir sua atuação internacional. He et al. (2019) também demonstraram a ligação entre capacidades inovadoras, vantagens específicas da firma e comportamento internacional. Kothari et al. (2013), em estudo histórico de empresas chinesas e indianas, concluíram que, mesmo em ambientes institucionais adversos, as EMNEs podem se destacar por meio de estratégias de inovação incremental e recuperação de capacidades. Complementarmente, Williamson e Wan (2018) destacam que a conversão de vantagens de localização em vantagens de propriedade depende da construção de capacidades dinâmicas, enquanto Wu et al.

(2016a) ressaltam que a diversificação regional pode servir de trampolim para a diversificação global, desde que apoiada em tecnologia própria e know-how de marketing.

Além dessas duas vertentes, outros estudos ampliam a análise setorial e temporal da internacionalização. Lynch e Jin (2016) evidenciam como a dependência de joint ventures no setor automotivo chinês limita a autonomia inovadora, já que parceiros estrangeiros relutam em transferir plenamente seus recursos estratégicos. Anderson e Luiz (2025), examinando a indústria de defesa em países como Singapura, Coreia do Sul, Turquia e Emirados Árabes Unidos, mostram que políticas industriais e suporte governamental foram determinantes para a inserção internacional, mas não suficientes para eliminar a dependência tecnológica externa.

Por fim, pesquisas sobre born globals revelam como a orientação empreendedora e a capacidade de inovação sustentam processos acelerados de internacionalização (Falahat et al., 2018). Tan e Mathews (2015) estenderam o conceito ao analisar grandes empresas de setores emergentes que se globalizaram rapidamente mediante a alavancagem de recursos tecnológicos e estratégias de integração vertical. Estudos mais recentes confirmam que a internacionalização acelerada pode gerar benefícios de aprendizado, mas, quando excessiva, compromete a eficácia da inovação. Li (2025) constatou que a rápida expansão favorece a aquisição de conhecimento, mas limita o aprendizado quando há excesso de velocidade, enquanto Wang, Fang e Li (2025) identificaram relação curvilínea em formato de U entre ritmo de internacionalização e inovação, intensificada pela profundidade da inserção internacional.

3.3 Corrente de Pesquisa 2: Estratégias de aprendizado e emparelhamento

Os artigos desta corrente examinam como as EMNEs, mesmo partindo de desvantagens competitivas, conseguem desenvolver inovações por meio da aquisição e integração de conhecimento externo. Um ponto recorrente

é a busca por ativos tecnológicos em países desenvolvidos, associada à estratégia de internacionalização por escape. Chen, Gunessee e Hua (2022) evidenciam que essas empresas priorizam aquisições em ambientes com ativos tecnológicos avançados, valorizando processos passíveis de integração interna em detrimento de ativos de marca. De forma complementar, Zhao et al. (2022) mostram que investir em países com ambientes institucionais mais maduros melhora a absorção e integração de tecnologias, elevando o desempenho inovador.

Grande parte dos estudos se dedica ao conceito de emparelhamento. Awate et al. (2012) diferenciam emparelhamento de produção, ligado à imitação de produtos existentes, e emparelhamento de inovação, que envolve a aquisição de conhecimentos e habilidades para desenvolver soluções próprias. Em trabalho posterior, Awate et al. (2015) reforçam que o emparelhamento de inovação exige esforços prolongados e a criação de subsidiárias geradoras de competências, o que torna o processo mais complexo e lento, mas essencial para a construção de capacidades de longo prazo.

A literatura também destaca os efeitos das fusões e aquisições sobre a trajetória inovadora. Chen, Wang e Zhu (2022) mostram que a integração pós-fusão, aliada à reconstrução de redes, pode promover a transição da inovação por imitação para a inovação independente. Nesse contexto, identificaram três motivações principais: acesso, conexão e sinergia. Konda, Slepnirov e Jin (2023), ao analisar o caso Geely-Volvo, evidenciaram que o elevado grau de autonomia da adquirida preservou sua capacidade de inovação, resultando em uma integração mais eficaz e na convergência dos resultados de inovação ao longo do tempo.

Outros trabalhos reforçam a importância da gestão das fronteiras organizacionais e do capital humano. Moeller et al. (2016) apontam que as trocas de conhecimento internacionais geram valor apenas quando as relações entre organizações de mercados desenvolvidos e emergentes são bem administradas, dependendo da capacidade da EMNE de atrair

e reter talentos. Williamson (2015), por sua vez, destaca que as EMNEs têm alcançado principalmente inovações de processo, modificando tecnologias existentes para reduzir custos e adaptar produtos às demandas de mercado, mesmo sem dominar tecnologias de ponta.

Estudos sobre investimento externo direto também evidenciam impactos diversos. Piperopoulos et al. (2018) verificaram que o IDE de EMNEs chinesas tem efeito positivo sobre a inovação das subsidiárias, especialmente quando localizado em países desenvolvidos. Contudo, análises de patentes revelam limitações: Gugler e Vanoli (2015) identificaram forte dependência de patentes estrangeiras, enquanto Zhang (2019) encontrou indícios de que, em alguns casos, as matrizes das EMNEs já atuam como centros relevantes de geração de conhecimento.

Por fim, a literatura ressalta que os processos de aprendizado não são uniformes. Liu (2018) mostrou que empresas pioneiras tendem a avançar gradualmente, partindo da imitação para o IDE tecnológico, enquanto empresas mais jovens podem acelerar a aquisição de capacidades. Nesse sentido, Lynch (2019) sugere que, diante das dificuldades de acesso a recursos tecnológicos, as EMNEs podem adotar estratégias oportunistas, explorando oportunidades de mercado e institucionais de curto prazo. Zámboresky, Ingrst e Bhandari (2023) reforçam que os gestores desempenham papel crucial ao alinhar objetivos estratégicos com a criação de conhecimento interno e externo, coordenação fundamental para fortalecer a inovação em subsidiárias.

3.4 Corrente de pesquisa 3: Fatores que moderam a geração de inovações

Os estudos desta corrente enfatizam que a geração de inovação nas EMNEs não depende apenas da internacionalização e do aprendizado, mas também de fatores internos e externos que atuam como moderadores.

Entre os fatores internos, a capacidade de absorção é central. Kotabe et al. (2011)

demonstraram que a aquisição de conhecimento externo só melhora o desempenho de novos produtos quando acompanhada por alta capacidade de absorção. Zhan e Yi (2023) reforçam esse papel ao mostrar que a distância entre ambientes de negócios pode ampliar a inovação das EMNEs justamente porque estimula maior absorção de conhecimento, efeito ainda mais forte na presença de migrantes qualificados. Outro fator relevante é a integração vertical: Huang et al. (2012) identificaram que ela reduz custos de P&D e estimula inovações incrementais ao combinar recursos domésticos e externos.

A autonomia das subsidiárias também aparece como determinante. Hensmans e Liu (2018) destacam que subsidiárias inicialmente restritas a funções produtivas podem ampliar seu papel inovador quando seus gestores desafiam expectativas da matriz com base em oportunidades locais, conquistando maior autonomia. Do mesmo modo, Li et al. (2019a) mostram que o sucesso das aquisições depende das escolhas de integração pós-fusão: apenas modos adequados de integração favorecem a difusão global de conhecimento.

Diversos estudos exploram ainda os fatores organizacionais e de governança. Adams et al. (2023) analisaram 183 EMNEs e encontraram associação positiva entre representação feminina nos conselhos e inovação aberta, efeito ampliado por fatores institucionais nacionais. Roman-Calderón, Franco-Ruiz e Robledo-Ardila (2023) verificaram que programas de treinamento em inovação aumentam o clima empreendedor em uma EMNE latino-americana, evidenciando a importância da cultura organizacional.

Entre os fatores externos, destaca-se o ambiente institucional. Wu et al. (2016b) observaram que o desenvolvimento institucional do país hospedeiro, em média, eleva o desempenho inovador, mas esse efeito varia conforme a capacidade de absorção e a diversificação da EMNE. Wu e Park (2019) complementam, mostrando que a complexidade institucional internacional oferece oportunidades de aprendizado, mas

gera custos elevados de coordenação. Estudos sobre turbulência ambiental também revelam efeitos mistos: Liu et al. (2019) encontraram impactos positivos da turbulência tecnológica e de mercado, mas negativos da turbulência institucional.

O papel do governo e das conexões políticas também é ambivalente. Yi et al. (2017) mostraram que a propriedade estatal pode reforçar o efeito da P&D sobre a inovação, embora seus benefícios dependam de políticas setoriais e características regionais. Em contraste, Su, Kong e Ciabuschi (2022) evidenciaram que os laços políticos da matriz reduzem a capacidade inovadora, comprometendo a transferência reversa de inovação. Huang, Liang e Webber (2024) ampliam essa discussão ao mostrar que relações diplomáticas sólidas potencializam os ganhos de aquisições estratégicas em contextos desafiadores.

Outros fatores identificados incluem a composição de redes e lacunas tecnológicas. Li et al. (2019b) observaram que a integração em redes favorece a qualidade da inovação, embora a lacuna digital entre países possa enfraquecer esse efeito. Liang, Giroud e Rygh (2022) mostram que lacunas tecnológicas no nível da firma ampliam os ganhos de complementaridade em F&A, enquanto lacunas regionais reduzem seus benefícios. Por fim, Wu e Chen (2020) ressaltam que a ambidestria internacional, equilíbrio entre exploração e exploração, está positivamente associada ao desempenho inovador, sobretudo quando apoiada por laços políticos e de negócios.

3.5 Corrente de pesquisa 4: Impactos da inovação

Os estudos desta corrente investigam de que forma a inovação influencia o desempenho das EMNEs, tanto no nível internacional quanto no organizacional interno, especialmente em subsidiárias.

Tang et al. (2018) analisaram a relação entre internacionalização de P&D e desempenho internacional, medido pela participação das vendas externas. Os resultados revelaram

uma curva em U invertido: níveis moderados de internacionalização de P&D aumentam o desempenho, mas níveis excessivos prejudicam a eficiência devido a custos de coordenação e complexidade administrativa. Esse achado sugere que a expansão das atividades de P&D no exterior precisa ser calibrada para evitar efeitos negativos.

Em complemento, Wang e Zhang (2023) investigaram como os vínculos entre matriz e subsidiárias moldam a inovação. A inserção administrativa, caracterizada pelo controle rígido da matriz, mostrou-se prejudicial à inovação das subsidiárias, sobretudo quando estas possuíam forte inserção local. Em contrapartida, a inserção de conhecimento, entendida como o fluxo de know-how da matriz para a subsidiária, impactou positivamente a capacidade inovadora, efeito ampliado pela experiência internacional da matriz. Além disso, verificou-se que subsidiárias mais inovadoras conseguem transformar esses vínculos em melhores resultados organizacionais, reforçando a importância de alinhar autonomia local e integração interna.

De forma geral, a literatura ainda apresenta poucos trabalhos sobre os impactos diretos da inovação nas EMNEs. Os estudos existentes apontam que a inovação pode gerar ganhos internacionais relevantes, mas também riscos associados ao excesso de internacionalização e à gestão inadequada das relações entre matriz e subsidiária. Essa lacuna abre espaço para novas pesquisas que aprofundem a análise dos efeitos de longo prazo da inovação sobre o desempenho competitivo das EMNEs.

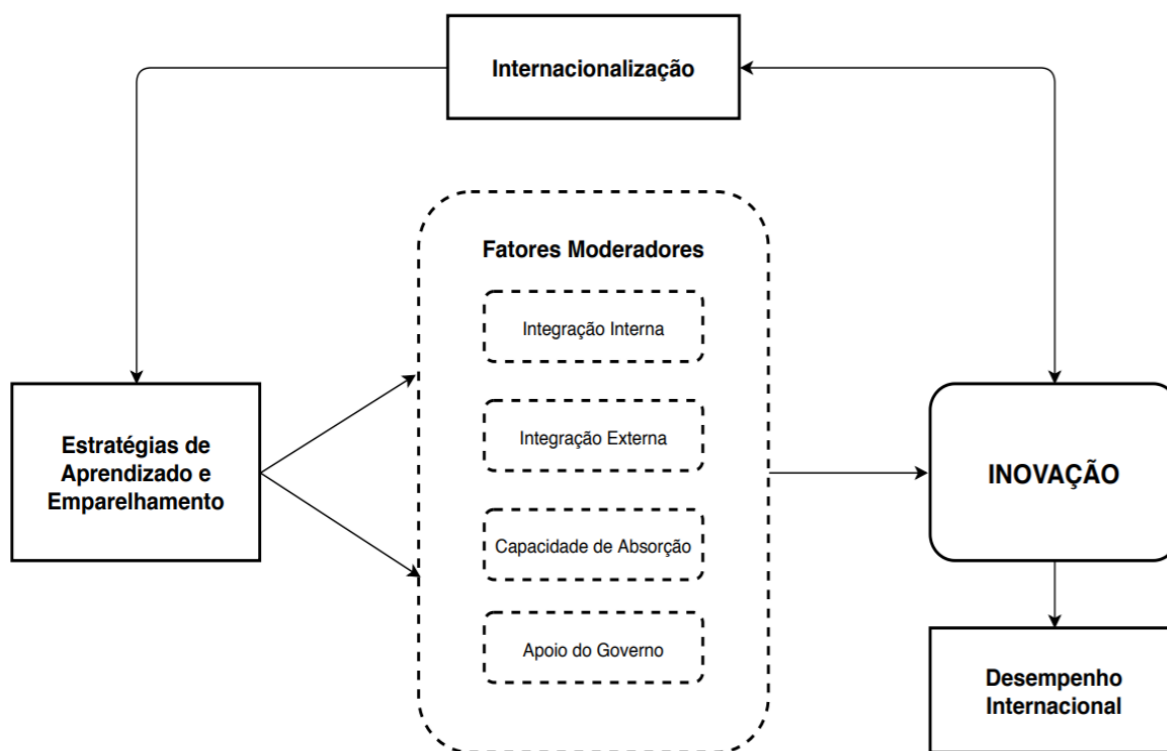
4 Discussão e Caminhos para Pesquisas Futuras

Tomando por base a literatura apresentada sobre inovação em EMNEs, é possível sugerir uma estrutura integrativa para a análise dos fatores que influenciam a geração de inovações e quais seus impactos, no contexto específico dessas empresas. As correntes de pesquisa identificadas na seção anterior servem de base para a elaboração dos constructos que constituem essa estrutura integrativa. Na Figura

1 essa estrutura é apresentada.

Como pode-se notar, nessa estrutura integrativa, o processo geração de inovações causa e sofre impacto de uma série de fatores. Mais notadamente, percebe-se que as inovações podem ser causa e consequência do processo de internacionalização. Os processos de aprendizagem e as estratégias de emparelhamento são as formas pelas quais as EMNEs, após a internacionalização, serão capazes de desenvolver inovações. Além disso, vários outros fatores influenciam e atuam como moderadores nos processos de aprendizagem que levarão a inovações. Dentre esses fatores, destaca-se principalmente questões institucionais do país hospedeiro, que influenciarão a integração externa da subsidiária, o estabelecimento de parcerias de negócios e conexões políticas; questões internas como a delegação de autonomia pela matriz à subsidiária, e a escolha da equipe de gestão; a capacidade de absorção da subsidiária que determinará se a subsidiária é capaz de aproveitar oportunidades e conhecimentos disponíveis no ambiente que está inserida; e o papel do governo do país de origem, muitas vezes manifestado por meio da propriedade estatal e programas de suporte financeiro. Por fim, a eficácia de todos esses processos se manifesta não somente na produção de inovações, mas também na forma de um melhor desempenho e sucesso internacional da EMNE.

Figura 1 – Estrutura integrativa para análise da geração de inovações em EMNEs.



Fonte: dos autores (2021)

Esta revisão demonstra as diferentes abordagens e diversidade de tópicos de pesquisas na literatura sobre geração de inovações em EMNEs. Todavia, também foi possível detectar lacunas que indicam novos caminhos para o desenvolvimento de pesquisas futuras que podem contribuir para uma compreensão mais minuciosa do tema.

Os artigos que tratam da relação entre inovações e processo de internacionalização das EMNEs abordam dois pontos principais: a internacionalização baseada em escape institucional e a internacionalização baseada em inovação, conforme discutido por Cuervo-Cazurra e Ramamurti (2017). Considerando que as inovações produzidas como resultado de cada um desses tipos de internacionalização têm finalidades diferentes, pesquisas futuras podem comparar qual dessas inovações é mais promissora para as EMNEs. Ainda nesse tema, é preciso notar que a internacionalização baseada em escape institucional é uma exclusividade das EMNEs, que potencialmente constitui uma vantagem competitiva, em relação às EMNDs. Salienta-se aqui que as EMNEs, muitas vezes apresentam vantagens em detrimento das EMNDs, quando ambas estão inseridas em ambientes institucionalmente menos desenvolvidos (CUERVO-CAZURRA; GENGE, 2011). Portanto, pesquisas futuras podem investigar a existência de vantagens em países hospedeiros com instituições turbulentas, com relação aos tipos de inovação desenvolvidas.

Já há alguns anos a literatura passou a reconhecer a relevância do papel das subsidiárias de EMNDs na geração de inovações (BIRKINSHAW, 1997; PHENE; ALMEIDA, 2008). Nesse âmbito, as subsidiárias localizadas em países emergentes têm apresentado resultados de inovação bastante satisfatórios, que inclusive são transferidas de volta para suas matrizes e adotadas internacionalmente (ZHAO, 2006; GOVINDARAJAN; RAMAMURTI, 2011). Isso explicita que, apesar de problemas institucionais e de mercado desses países, que são usualmente uma barreira para as empresas, importantes conhecimentos estão sendo gerados nesses contextos. No entanto, as subsidiárias das EMNEs ainda são pouco pesquisadas.

Portanto, acredita-se que suas configurações e particularidades ainda não foram completamente

abrangidas pela literatura. Considerando as dificuldades envolvidas na transferência de conhecimento entre as unidades das EMNs, nem sempre o bom resultado de uma subsidiária específica será transmitido para a matriz e demais subsidiárias. Dessa forma, maiores esforços de pesquisa voltados para as subsidiárias são necessários. Pesquisas futuras devem analisar não somente o desempenho de inovação de subsidiárias EMNEs, mas também seu desempenho financeiro, e a integração global na rede da EMN – que possibilitará processos de transferência reversa de conhecimento (BORINI et al., 2012).

Dentre os 36 artigos que constituíram a amostra, apenas um tratou dos impactos da inovação para as EMNEs (TANG et al., 2018). De modo geral, a literatura ainda está centrada no entendimento de como as inovações são desenvolvidas e não em seus impactos. Acredita-se que isso se deva ao fato de o tópico ainda ser relativamente novo no campo dos negócios internacionais, e que a maior parte das pesquisas sobre inovação ainda estão centradas em EMNDs. Por essa razão, a literatura ainda busca desvendar as formas como a inovação acontece e quais fatores influenciam esse processo. Contudo, é importante voltar a atenção, agora, para os efeitos da inovação e qual seu papel no sucesso das EMNEs. À vista disso, espera-se que pesquisas futuras se aprofundem nessa questão.

Por fim, analisando os países de origem das EMNEs analisadas nos artigos selecionados para análise nesta revisão, chama a atenção o fato 65% das pesquisas serem realizadas em EMNEs chinesas, e 16% indianas, e apenas 10% de outros países. Apesar de as EMNEs chinesas e indianas se destacarem fortemente no cenário global, pesquisas em outros contextos precisam ser produzidas, uma vez que os países emergentes possuem características diversas, que impactam a forma como vários fatores são percebidos dadas diferenças políticas, demográficas, culturais e geográficas. Expandir os países de origem se mostra importante, principalmente, para a análise de questões como o papel do governo, a corrupção e a distância institucional – que estão entre os temas de pesquisa mais

relevantes para as EMNEs no cenário atual. As EMNEs da América Latina se mostram como um contexto bastante frutífero, dado que elas ainda são alvo de poucos estudos e adotam estratégias heterogêneas entre si ao entrar em novos mercados, dificultando a generalização de seu comportamento e a comparação com EMNEs asiáticas (AGUILERA et al., 2017).

5 Considerações Finais

O objetivo deste artigo foi propor uma estrutura integrativa para análise do processo de desenvolvimento de inovações em EMNEs. Para isso, foram examinados 52 artigos indexados nas bases Web of Science e Scopus, os quais foram classificados em quatro correntes de pesquisa de acordo com seus objetivos e principais conclusões. Essa classificação permitiu compreender como a literatura tem abordado a inovação em EMNEs, bem como identificar os fatores que impulsionam esse processo e os impactos decorrentes.

Do ponto de vista conceitual, este estudo avança ao relacionar os achados da revisão com referenciais teóricos amplamente utilizados na literatura de negócios internacionais, como a visão baseada em recursos (RBV), o modelo LLL (linkage, leverage, learning) e a perspectiva do trampolim. O enquadramento integrativo elaborado neste estudo não se limita a sistematizar os estudos existentes, mas oferece uma perspectiva analítica que conecta diferentes abordagens e favorece a compreensão da inovação em EMNEs de forma mais consistente. Ao articular conceitos dispersos e indicar lacunas teóricas ainda pouco exploradas, a revisão contribui para consolidar a base conceitual do campo e abre espaço para pesquisas capazes de aprofundar o desenvolvimento teórico sobre o tema.

Do ponto de vista prático, a revisão oferece implicações relevantes para gestores de EMNEs e formuladores de políticas públicas. Os resultados apontam que a inovação pode ser potencializada por meio de estratégias de internacionalização voltadas tanto à aquisição de ativos estratégicos quanto ao

emparelhamento com empresas de países desenvolvidos, reforçando a importância de redes de aprendizagem globais. Além disso, fatores como capacidade de absorção, autonomia das subsidiárias e apoio institucional emergem como determinantes para o desempenho inovador. Assim, ao sistematizar as evidências disponíveis, este estudo não apenas contribui para o avanço acadêmico, mas também fornece subsídios para a formulação de estratégias gerenciais e políticas voltadas à inovação em multinacionais de países emergentes.

A principal contribuição do estudo está em integrar diferentes perspectivas sobre o tema e propor uma estrutura analítica inédita, que amplia a compreensão da geração de inovações em um contexto até então pouco sistematizado. A justificativa para a revisão decorre da ausência de trabalhos integrativos sobre inovação em EMNEs, área que permanece emergente na literatura de negócios internacionais. Até poucos anos atrás, prevalecia a percepção de que tais empresas não possuíam conhecimento e capacidades inovadoras suficientes. Ao sintetizar o conhecimento atual, este estudo oferece uma base sólida para o avanço das pesquisas.

Como limitação, destaca-se a análise restrita a artigos indexados em apenas duas bases de dados, o que sugere que futuras revisões ampliem o escopo de seleção. Ainda assim, os resultados obtidos permitem avançar no debate ao mostrar que, embora a inovação em multinacionais seja uma temática consolidada, a produção científica privilegia majoritariamente empresas de países desenvolvidos, relegando as EMNEs a segundo plano.

Nesse sentido, este artigo contribui ao: (i) organizar a literatura em quatro correntes de pesquisa; (ii) propor uma estrutura integrativa para compreender a inovação em EMNEs; e (iii) evidenciar lacunas relevantes, como a escassez de estudos sobre subsidiárias, a limitada investigação dos impactos concretos da inovação e a predominância de pesquisas focadas em China e Índia. Ao apontar a necessidade de expandir o olhar para outros contextos, sobretudo para a América Latina, o

estudo reforça sua originalidade e abre espaço para novas agendas capazes de fortalecer o campo de estudos sobre EMNEs.

REFERÊNCIAS

ADAMS, Kweku et al. Female board representation and coupled open innovation: Evidence from emerging market multinational enterprises. **Technovation**, v. 124, p. 102749, 2023.

AGUILERA, R. V. *et al.* Multilatinas and the internationalization of Latin American firms. **Journal of World Business**, v. 52, n. 4, p. 447–460, jun. 2017.

ÁLVAREZ, I.; TORRECILLAS, C. Interactive learning processes and mergers and acquisitions in national systems of innovation. **Transnational Corporations Review**, v. 12, n. 1, p. 63–81, 2 jan. 2020.

ANDERSON, Guy; LUIZ, John M. The development of emerging market defence enterprises: late industrialisation, catching-up, and the challenge of moving beyond linking and leveraging. **Research Policy**, v. 54, n. 8, p. 105283, 2025.

AWATE, S.; LARSEN, M. M.; MUDAMBI, R. Accessing vs sourcing knowledge: A comparative study of R&D internationalization between emerging and advanced economy firms. **Journal of International Business Studies**, v. 46, n. 1, p. 63–86, 4 set. 2014.

AWATE, S.; LARSEN, M. M.; MUDAMBI, R. EMNE catch-up strategies in the wind turbine industry: Is there a trade-off between output and innovation capabilities? **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 205–223, ago. 2012.

BIRKINSHAW, J. ENTREPRENEURSHIP IN MULTINATIONAL CORPORATIONS: THE CHARACTERISTICS OF SUBSIDIARY INITIATIVES. **Strategic Management Journal**, v. 18, n. 3, p. 207–229, mar. 1997.

BORINI, F. M. *et al.* The reverse transfer of innovation of foreign subsidiaries of Brazilian multinationals. **European Management Journal**, v. 30, n. 3, p. 219–231, jun. 2012.

BUCKLEY, P. J. *et al.* The role of experiential and non-experiential knowledge in cross-border acquisitions: The case of Indian multinational enterprises. **Journal of World Business**, v. 51, n. 5, p. 675–685, set. 2016.

CHECCHINATO, F. *et al.* Leveraging domestic and foreign learning to develop marketing capabilities. **International Journal of Emerging Markets**, v. 12, n. 3, p. 637–655, 17 jul. 2017.

CHEN, Feiqiong; WANG, Wenjing; ZHU, Jieru. How do firms upgrade innovation capabilities through the coevolution of post-merger integration and network reconstruction? A multiple-case study of Chinese companies. **Journal of Organizational Change Management**, v. 35, n. 3, p. 630-650, 2022.

CHEN, Yuhuilin; GUNESSEE, Sileshsingh; HUA, Xiuping. Emerging market multinationals' pursuit of strategic assets through cross-border acquisitions. **Research in International Business and Finance**, v. 63, p. 101792, 2022.

CIABUSCHI, F.; FORSGREN, M.; MARTÍN MARTÍN, O. Headquarters involvement and efficiency of innovation development and transfer in multinationals: A matter of sheer ignorance? **International Business Review**, v. 21, n. 2, p. 130–144, abr. 2012.

CUERVO-CAZURRA, A. Extending theory by analyzing developing country multinational companies:

Solving the Goldilocks debate. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 153–167, ago. 2012.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. E. Obligating, Pressuring, and Supporting Dimensions of the Environment and the Non-Market Advantages of Developing-Country Multinational Companies. **Journal of Management Studies**, v. 48, n. 2, p. 441–455, 15 fev. 2011.

CUERVO-CAZURRA, A.; GENC, M. Transforming disadvantages into advantages: developing-country MNEs in the least developed countries. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 6, p. 957–979, 24 abr. 2008.

CUERVO-CAZURRA, A.; RAMAMURTI, R. Home country underdevelopment and internationalization. **Competitiveness Review**, v. 27, n. 3, p. 217–230, 15 maio 2017.

DENG, P. *et al.* International strategies of emerging market multinationals: A dynamic capabilities perspective. **Journal of Management & Organization**, v. 26, n. 4, p. 1–18, 14 jan. 2018.

DENG, P.; YANG, M. Cross-border mergers and acquisitions by emerging market firms: A comparative investigation. **International Business Review**, v. 24, n. 1, p. 157–172, fev. 2015.

DOSI, G.; FAILLO, M.; MARENGO, L. Organizational Capabilities, Patterns of Knowledge Accumulation and Governance Structures in Business Firms: An Introduction. **Organization Studies**, v. 29, n. 8-9, p. 1165–1185, ago. 2008.

DUNNING, J. H. The Eclectic Paradigm of International Production: A Restatement and Some Possible Extensions. **Journal of International Business Studies**, v. 19, n. 1, p. 1–31, mar. 1988.

ELIA, S.; SANTANGELO, G. D. The evolution of strategic asset-seeking acquisitions by emerging market multinationals. **International Business Review**, v. 26, n. 5, p. 855–866, out. 2017.

FALAHAT, M.; KNIGHT, G.; ALON, I. Orientations and capabilities of born global firms from emerging markets. **International Marketing Review**, v. 35, n. 6, p. 936–957, 12 nov. 2018.

GOVINDARAJAN, V.; RAMAMURTI, R. Reverse innovation, emerging markets, and global strategy. **Global Strategy Journal**, v. 1, n. 3-4, p. 191–205, 18 out. 2011.

GUGLER, P.; VANOLI, L. Technology-sourcing investment abroad as an enhancer of Chinese MNEs' innovative capabilities. **International Journal of Emerging Markets**, v. 10, n. 2, p. 243–271, 20 abr. 2015.

GUILLÉN, M. F.; GARCÍA-CANAL, E. The American Model of the Multinational Firm and the “New” Multinationals From Emerging Economies. **Academy of Management Perspectives**, v. 23, n. 2, p. 23–35, maio 2009.

HE, S. *et al.* Technological innovation as a source of Chinese multinationals' firm-specific advantages and internationalization. **International Journal of Emerging Markets**, v. 14, n. 1, p. 115–133, 21 jan. 2019.

HENSMANS, M.; LIU, G. How Do the Normativity of Headquarters and the Knowledge Autonomy of Subsidiaries Co-Evolve? Capability-Upgrading Processes of Chinese Subsidiaries in

Belgium. **Management International Review**, v. 58, n. 1, p. 85–119, 9 jan. 2018.

HUANG, M.; XU, M.; SHI, J. Internationalisation, vertical integration and performance: a case study of BOE. **International Journal of Networking and Virtual Organisations**, v. 10, n. 3/4, p. 346, 2012.

HUANG, Xinli; LIANG, Yanze; WEBBER, Don. Strategic asset-seeking acquisitions by emerging market multinational enterprises and the liability of emergingness. **Journal of International Management**, v. 30, n. 4, p. 101157, 2024.

KONDA, Primož; SLEPNIOV, Dmitrij; JIN, Jun. From transaction to co-creation in Geely's acquisition of Volvo Cars: impact on innovation output and market performance. **Asian Journal of Technology Innovation**, v. 31, n. 3, p. 556-580, 2023.

KOTABE, M.; JIANG, C. X.; MURRAY, J. Y. Managerial ties, knowledge acquisition, realized absorptive capacity and new product market performance of emerging multinational companies: A case of China. **Journal of World Business**, v. 46, n. 2, p. 166–176, abr. 2011.

KOTHARI, T.; KOTABE, M.; MURPHY, P. Rules of the Game for Emerging Market Multinational Companies from China and India. **Journal of International Management**, v. 19, n. 3, p. 276–299, set. 2013.

LI, F. *et al.* How Do Cross-Border Mergers and Acquisitions Improve Innovation Quality in Emerging Market Multinational Enterprises? An Interaction Perspective Based on Network Balance and Digital Gaps. **ECONOMIC COMPUTATION AND ECONOMIC CYBERNETICS STUDIES AND RESEARCH**, v. 53, n. 3/2019, p. 203–220, 21 set. 2019.

LI, F.; CHEN, Y.; LIU, Y. Integration modes, global networks, and knowledge diffusion in overseas M&As by emerging market firms. **Journal of Knowledge Management**, 13 jun. 2019.

LI, Xiaoyuan. How does rapid internationalization explain emerging-market multinationals' innovation? The moderating role of organizational capacity. **International Journal of Emerging Markets**, v. 20, n. 8, p. 3512-3530, 2025.

LIANG, Yanze; GIROUD, Axèle; RYGH, Asmund. Strategic asset-seeking acquisitions, technological gaps, and innovation performance of Chinese multinationals. **Journal of World Business**, v. 57, n. 4, p. 101325, 2022.

LIU, J. The roles of emerging multinational companies' technology-driven FDIs in their learning processes for innovation. **International Journal of Emerging Markets**, 10 dez. 2018.

LIU, Y. *et al.* International R&D alliances and innovation for emerging market multinationals: roles of environmental turbulence and knowledge transfer. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 34, n. 6, p. 1374–1387, 1 jul. 2019.

LUO, Y.; TUNG, R. L. International expansion of emerging market enterprises: A springboard perspective. **Journal of International Business Studies**, v. 38, n. 4, p. 481–498, 19 abr. 2007.

LUO, Y.; WANG, S. L. Foreign direct investment strategies by developing country multinationals: A diagnostic model for home country effects. **Global Strategy Journal**, v. 2, n. 3, p. 244–261, ago. 2012.

LYNCH, R. Towards an Innovation Link between Dynamic Capabilities and Sustainability Strategy: Options for Emerging Market Companies. **International Journal of Innovation and Technology Management**, v. 16, n. 4, p. 1940003, 19 jul. 2018.

LYNCH, R.; JIN, Z. Knowledge and innovation in emerging market multinationals: The expansion paradox. **Journal of Business Research**, v. 69, n. 5, p. 1593–1597, maio 2016.

MATHEWS, J. A. Dragon multinationals: New players in 21st century globalization. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 23, n. 1, p. 5–27, mar. 2006.

MOELLER, M. *et al.* People management and innovation in emerging market multinationals. **Journal of Management Development**, v. 35, n. 4, p. 530–548, 9 maio 2016.

NOBEL, R.; BIRKINSHAW, J. Innovation in multinational corporations: control and communication patterns in international R&D operations. **Strategic Management Journal**, v. 19, n. 5, p. 479–496, maio 1998.

PHENE, A.; ALMEIDA, P. Innovation in multinational subsidiaries: The role of knowledge assimilation and subsidiary capabilities. **Journal of International Business Studies**, v. 39, n. 5, p. 901–919, 3 abr. 2008.

PIPEROPOULOS, P.; WU, J.; WANG, C. Outward FDI, location choices and innovation performance of emerging market enterprises. **Research Policy**, v. 47, n. 1, p. 232–240, fev. 2018.

REDDY, Ketan; SASIDHARAN, Subash; DOYTCH, Nadia. Outward foreign direct investment and domestic innovation efforts: Evidence from India. **Journal of Economics and Business**, v. 122, p. 106084, 2022.

ROMÁN-CALDERÓN, Juan Pablo; FRANCO-RUIZ, Camilo; ROBLEDO-ARDILA, Cristina. Innovation Training and Entrepreneurial Climate in Emerging Market Multinational Corporations. *The Journal of Entrepreneurship*, v. 32, n. 3, p. 618-637, 2023.

RUGMAN, A. M. Do we need a new theory to explain emerging market MNEs. **Foreign direct investments from emerging markets: The challenges ahead**. New York: Palgrave MacMillan, 2010.

RUI, H.; CUERVO-CAZURRA, A.; UN, C. A. Learning-by-Doing in Emerging Market Multinationals: Integration, Trial and Error, Repetition, and Extension. **SSRN Electronic Journal**, v. 51, n. 5, 2016.

SU, Cong; KONG, Lingshuang; CIABUSCHI, Francesco. Innovativeness and the relevance of political ties in Chinese MNEs. **Journal of Business Research**, v. 153, p. 494-508, 2022.

TAN, H.; MATHEWS, J. A. Accelerated internationalization and resource leverage strategizing: The case of Chinese wind turbine manufacturers. **Journal of World Business**, v. 50, n. 3, p. 417–427, jul. 2015.

TANG, C.; TANG, Y.; SU, S. R&D internationalization, product diversification and international performance for emerging market enterprises: An empirical study on Chinese enterprises. **European Management Journal**, v. 37, n. 4, p. 529–539, ago. 2019.

THAKUR-WERNZ, P.; SAMANT, S. Relationship between international experience and innovation performance: The importance of organizational learning for EMNEs. **Global Strategy Journal**, 11 dez. 2017.

UNITED NATIONS CONFERENCE ON TRADE AND DEVELOPMENT. **World investment report 2019: Special economic zones**. UN, 2019.

WANG, Lei; ZHANG, Chun. Do emerging market multinational corporations headquarter-subsidary relationships foster subsidiary innovation and performance in developed markets?. **Industrial Marketing Management**, v. 114, p. 47-63, 2023.

WANG, Ziyi; FANG, Xiuyuan; LI, Yuanxu. Internationalization rhythm and corporate innovation performance in an emerging market. **Management Decision**, 2025.

WEI, J. *et al.* The critical role of the institution-led market in the technological catch-up of emerging market enterprises: evidence from Chinese enterprises. **R&D Management**, 16 mar. 2020.

WILLIAMSON, P. J. The competitive advantages of emerging market multinationals: a re-assessment. **Critical perspectives on international business**, v. 11, n. 3/4, p. 216–235, 6 jul. 2015.

WILLIAMSON, P.; WAN, F. Emerging market multinationals and the concept of ownership advantages. **International Journal of Emerging Markets**, v. 13, n. 3, p. 557–567, 16 jul. 2018.

WU, H.; CHEN, J. International ambidexterity in firms' innovation of multinational enterprises from emerging economies: an investigation of TMT attributes. **Baltic Journal of Management**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 14 abr. 2020.

WU, J. *et al.* Internationalization and innovation performance of emerging market enterprises: The role of host-country institutional development. **Journal of World Business**, v. 51, n. 2, p. 251–263, fev. 2016b.

WU, J.; MA, Z.; LIU, Z. The moderated mediating effect of international diversification, technological capability, and market orientation on emerging market firms' new product performance. **Journal of Business Research**, v. 99, p. 524–533, jun. 2019.

WU, J.; PANGARKAR, N.; WU, Z. The moderating effect of technology and marketing know-how in the regional-global diversification link: Evidence from emerging market multinationals. **International Business Review**, v. 25, n. 6, p. 1273–1284, dez. 2016a.

WU, J.; PARK, S. H. The role of international institutional complexity on emerging market multinational companies' innovation. **Global Strategy Journal**, v. 9, n. 2, p. 333–353, set. 2017.

XIAO, S.; OH, K.-S. Unraveling the underlying mechanisms of new product development in high-technology emerging-market multinationals. **Management Decision**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 29 ago. 2019.

YI, J. *et al.* The role of state ownership and institutions in the innovation performance of emerging market enterprises: Evidence from China. **Technovation**, v. 62-63, p. 4–13, abr. 2017.

ZÁMBORSKÝ, Peter; INGRŠT, Igor; BHANDARI, Krishna Raj. Knowledge creation capability under different innovation-investment motives abroad: The knowledge-based view of international innovation management. **Technovation**, v. 127, p. 102829, 2023.

ZHAN, Yun; YI, Changjun. Business environment distance, absorptive capacity and innovation performance of EMNEs: evidence from China. **Kybernetes**, v. 52, n. 10, p. 4531-4550, 2023.

ZHANG, F. EMNC technological knowledge flow patterns: an overview of the US patents granted. **Multinational Business Review**, v. ahead-of-print, n. ahead-of-print, 3 nov. 2019.

ZHAO, M. Conducting R&D in Countries with Weak Intellectual Property Rights Protection. **Management Science**, v. 52, n. 8, p. 1185–1199, ago. 2006.

ZHAO, Xiaoyang et al. Business environment distance and innovation performance of EMNEs: The mediating effect of R&D internationalization. **Journal of Innovation & Knowledge**, v. 7, n. 4, p. 100241, 2022.